

Sandra  
Castro González

*Tesis doctoral*

*Responsabilidade social  
corporativa desde la  
perspectiva de la fuerza  
de ventas: antecedentes  
y consecuencias*

Lugo, 2017

TESIS DE DOCTORADO

**RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LA FUERZA DE  
VENTAS: ANTECEDENTES Y  
CONSECUENCIAS**

Sandra Castro González

ESCUELA DE DOCTORADO INTERNACIONAL

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y EMPRESA

LUGO

2017





## DECLARACIÓN DEL AUTOR DE LA TESIS

**Responsabilidad social corporativa desde la perspectiva de la  
fuerza de ventas: antecedentes y consecuencias**

Dña. Sandra Castro González

*Presento mi tesis, siguiendo el procedimiento adecuado al Reglamento, y declaro que:*

- 1) *La tesis abarca los resultados de la elaboración de mi trabajo.*
- 2) *En su caso, en la tesis se hace referencia a las colaboraciones que tuvo este trabajo.*
- 3) *La tesis es la versión definitiva presentada para su defensa y coincide con la versión enviada en formato electrónico.*
- 4) *Confirmando que la tesis no incurre en ningún tipo de plagio de otros autores ni de trabajos presentados por mí para la obtención de otros títulos.*

*En Lugo, 16 de octubre de 2017*

Fdo. Sandra Castro  
González





## AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR / TUTOR DE LA TESIS

Responsabilidad social corporativa desde la perspectiva de la  
fuerza de ventas: antecedentes y consecuencias

Dña. María Belén Bande Vilela (Directora)

D. Fernando Losada Pérez (Tutor)

INFORMA/N:

*Que la presente tesis, corresponde con el trabajo realizado por Dña. **Sandra Castro González**, bajo mi dirección, y autorizo su presentación, considerando que reúne los requisitos exigidos en el Reglamento de Estudios de Doctorado de la USC, y que como director de ésta no incurre en las causas de abstención establecidas en Ley 40/2015.*

*En Lugo, 16 de octubre de 2017*

Asdo. María Belén  
Bande Vilela

Asdo. Fernando  
Losada Pérez





Esta publicación científica fue financiada por las ayudas de apoyo a la etapa predoctoral en las universidades del Sistema universitario gallego, en los organismos públicos de investigación de Galicia y en otras entidades del Sistema gallego de I+D+i, cuyo financiamiento procede de la Unión Europea a través del Fondo Social Europeo en un 80% y en un 20% restante de la Secretaría Xeral de Universidades, perteneciente a la Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia.





## AGRADECIMIENTOS

A mi directora Belén Bande, porque con toda seguridad hoy no estaría aquí sino fuera por ella. Por la confianza que depositó en mí, su dedicación, su seguimiento constante, su esfuerzo de supervisión y tenaz labor de corrección, su inestimable ayuda y sus palabras de aliento, por compartir su sabiduría y por su extraordinaria paciencia.

A Fernando Losada, mi tutor, por su comprensión y apoyo incondicional, por sus consejos, su confianza, sus ánimos, sus enseñanzas, y por su disponibilidad siempre que lo he necesitado.

A Guadalupe Vila, por escucharme y comprender lo que me preocupaba en cada momento, por sus consejos y aportaciones, por resolver mis dudas y por estar siempre dispuesta a echar una mano. A Begoña Barreiro, por su interés y ayuda en aquellos momentos que más lo necesitaba. A Pablo Durán, por sus consejos y las conversaciones que hicieron más llevaderos algunos días. A Miriam Gómez, Marta Portela, Jacobo Feás y, a todos aquellos que de una u otra forma estuvieron ahí estos años.

A la profesora Pilar Fernández por su labor de revisión de algunas partes de este trabajo y sus aportaciones.

A la Red IGSEA y, en especial, a Enrique Arbones, por el soporte al inicio de este proyecto y las facilidades que me han dado posteriormente.

A los supervisores y agentes de ventas que participaron en la recogida de datos de este estudio y, sobre todo, a personas como Adrián, Rocío, Francisco, Inés o Santiago por su buena voluntad y disposición a colaborar.

A mis amigos. A Lucía y a Patricia por estar siempre ahí; igualmente, a Cris, Rubén, Luci y Mirian, que sin saberlo, también fueron mi apoyo estos años.

A mi hermana, mis padres y mis abuelos, porque a pesar de no comprender qué estaba haciendo durante este tiempo, siempre me demostraron su apoyo. Disculpad mis agobios y los desvelos que os he causado (sobre todo tú *Aita*).

A todos, gracias.



*Cuando alguien te da su confianza,  
siempre te quedas en deuda con él.*

Truman Capote





## **RESUMEN**

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto académico destacado que ha evolucionado en el tiempo y que recibe una atención creciente, a la par que desigual, por la investigación. En el contexto del marketing y, concretamente, en el ámbito de la fuerza de ventas, apenas existen estudios que analicen la influencia que ejercen este tipo de prácticas, y las actitudes y los comportamientos de los vendedores.

El objetivo general de esta Tesis Doctoral es aportar conocimiento sobre los antecedentes y las consecuencias de la percepción de RSC en el contexto de ventas. Esto es, estudiar los determinantes y los mecanismos subyacentes que influyen sobre la percepción de la RSC de los vendedores, y analizar las principales consecuencias que se derivan de una percepción positiva de estas prácticas por parte de la fuerza de ventas. Para lograr este objetivo, se realiza una revisión profunda de la literatura sobre la RSC, analizando la relación entre la RSC y el marketing, para, finalmente, profundizar en la relación entre la RSC y la fuerza de ventas. Sobre la base de esta revisión teórica se proponen seis modelos conceptuales contrastados mediante la metodología de ecuaciones estructurales y la estimación por mínimos cuadrados ordinarios a través de la herramienta PROCESS para SPSS. Para ello se emplean dos muestras, una de 252 consumidores y otra de 176 pares de supervisor-vendedor.

Los resultados del estudio confirman la relevancia de las prácticas de RSC para influir sobre los comportamientos y actitudes de los consumidores y de los agentes comerciales. Respecto a estos últimos, se demuestra la importancia del papel de los supervisores que se comportan como líderes responsables sobre la percepción de la RSC por parte de los vendedores, y cómo esto influye positivamente sobre su orgullo, compromiso, identificación y satisfacción con la organización, lo cual, finalmente, redundará en el desarrollo de comportamientos creativos, comportamientos de ciudadanía organizativa, en la disminución de la rotación y en la mejora de su rendimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad social corporativa (RSC), fuerza de ventas, consumidores



## **RESUMO**

A responsabilidade social corporativa (RSC) é un concepto académico destacado que evolucionou co paso do tempo e que recibe unha atención crecente, á par que desigual, pola investigación. No contexto do marketing e, concretamente, no ámbito da forza de vendas, apenas existen estudos que analicen a influencia que exercen este tipo de prácticas, e as actitudes e os comportamentos dos vendedores.

O obxectivo xeral desta Tese Doutoral é aportar coñecemento sobre os antecedentes e as consecuencias da percepción de RSC no contexto de vendas. Isto é, estudar os determinantes e os mecanismos subxacentes que inflúen sobre a percepción da RSC dos vendedores, e analizar as principais consecuencias que se derivan dunha percepción positiva destas prácticas por parte da forza de vendas. Para acadar este obxectivo, realízase unha fonda revisión da literatura sobre a RSC en xeral, a relación entre a RSC e o marketing, para, finalmente, afondar na relación entre a RSC e os vendedores. Sobre a base desta revisión teórica propóñense seis modelos conceptuais contrastados mediante a metodoloxía de ecuacións estruturais e a estimación por mínimos cadrados ordinarios a través da ferramenta PROCESS para SPSS. Para iso empréganse dúas mostras, unha de 252 consumidores e outra de 176 pares de supervisor-vendedor.

Os resultados do estudo confirman a relevancia das prácticas de RSC para influír sobre os comportamentos e actitudes dos consumidores e dos axentes comerciais. Respecto a estes últimos, demóstrase a relevancia do papel dos supervisores que se comportan como líderes responsables sobre a percepción da RSC por parte dos vendedores, e como isto inflúe positivamente sobre o seu orgullo, compromiso, identificación e satisfacción coa organización, o cal, finalmente, redundará no desenvolvemento de comportamentos creativos, de comportamentos de cidadanía organizativa, na diminución da rotación e na mellora do seu rendemento.

**PALABRAS CHAVE:** Responsabilidade social corporativa (RSC), forza de vendas, consumidores





## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is an outstanding academic concept that has evolved over time and which receives increasing, but uneven attention to research. In the context of marketing and, specifically, in the field of sales force, there are hardly any studies that analyze the influence of this type of practices, and the attitudes and behaviors of salespeople.

The general objective of this Doctoral Thesis is to provide knowledge about the antecedents and consequences of the perception of CSR in the context of sales. That is, to study the determinants and underlying mechanisms that influence the CSR perception of salespeople, and to analyze the main consequences that arise from a positive perception of these practices by the sales force. In order to achieve this objective, an in-depth review of the literature on CSR in general, the relationship between CSR and marketing, is carried out to finally deepen the relationship between CSR and sellers. Based on this theoretical revision, six conceptual models are proposed, using the methodology of structural equations and the estimation by ordinary least squares through the PROCESS tool for SPSS. In this regard, two samples are used, one of 252 consumers and another of 176 supervisor-seller pairs.

The results of the study confirm the relevance of CSR practices to influence the behavior and attitudes of consumers and salespeople. With respect to the latter, it is demonstrated the relevance of the role of supervisors who behave as responsible leaders on the perception of CSR by sales agents, and how this positively influences their pride, commitment, identification and satisfaction with the organization, which will ultimately result in the development of creative behaviors, behaviors of organizational citizenship, the reduction of turnover and the improvement of their performance.

**KEYWORDS:** Corporate social responsibility (CSR), salespeople, consumers



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>29</b>
Justificación del estudio.....	31
Objetivos de la tesis.....	34
Metodología.....	36
Estructura de la tesis.....	37
<b>CAPÍTULO 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>41</b>
1.1 Origen .....	43
1.2 Evolución de la concepción de la responsabilidad social corporativa .....	45
1.3 Concepto .....	49
1.3.1 Claves del concepto .....	56
1.4 Teorías asociadas al concepto de RSC.....	57
1.5 Teorías de RSC en el ámbito del marketing.....	59
1.5.1 Teoría de la Identidad Social .....	60
1.5.2 Teoría del Intercambio Social .....	61
1.5.3 Teoría del Aprendizaje Social .....	63
1.5.4 Teoría de la Equidad.....	64
1.6 Modelos de RSC.....	65
1.6.1 Pirámide de Carroll.....	65
1.6.2 Modelo de Círculos Concéntricos.....	68
1.6.3 Modelo de las siete categorías de responsabilidad social corporativa .....	68
1.6.4 Modelo Bidimensional de Quazi y O'Brien.....	69
1.7 Dimensiones de la RSC.....	71
1.7.1 Dimensión interna.....	72
1.7.2 Dimensión externa .....	73
1.8 Los stakeholders y la RSC.....	75
1.9 Medida de la responsabilidad social corporativa .....	77
1.9.1 Escalas de medida unidimensionales vs. multidimensionales .....	78
1.9.2 Escalas de medida con base en los grupos de interés.....	79
1.9.2.1 Los consumidores.....	79
1.9.2.2 La fuerza de ventas.....	80
1.10 Conclusiones .....	81
<b>CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y MARKETING .....</b>	<b>83</b>
2.1 La disciplina del marketing .....	85
2.2 Responsabilidad social corporativa y marketing .....	86
2.3 Los consumidores y la responsabilidad social corporativa .....	90
2.3.1 Cuestiones básicas.....	92
2.3.1.1 Demanda de responsabilidad social corporativa por parte de los consumidores	92
2.3.1.2 Relación entre el precio de los productos y la RSC .....	94

2.3.1.3	La RSC y la percepción del consumidor.....	96
2.3.1.4	La confusión entre la RSC y otras iniciativas de marketing con carácter social..	101
2.3.1.5	Motivos que se consideran para integrar la RSC.....	103
2.3.2	<i>Variables del comportamiento del consumidor afectadas por la responsabilidad social corporativa.....</i>	<i>104</i>
2.3.2.1	El papel de la responsabilidad social en las atribuciones.....	104
2.3.2.2	La relación de la reputación y la imagen de marca con la responsabilidad social..	107
2.3.2.3	La satisfacción del consumidor derivada de la responsabilidad social .....	109
2.3.2.4	La variable confianza del consumidor y la responsabilidad social .....	112
2.3.2.5	La lealtad del consumidor en relación con la responsabilidad social .....	115
2.3.2.6	La identidad organizativa y la responsabilidad social .....	116
2.3.2.7	Las emociones .....	118
2.3.2.7.1	La gratitud .....	120
2.3.2.7.2	La admiración .....	121
2.4	El papel de la RSC en los resultados de la empresa desde la perspectiva del marketing.	122
2.5	Conclusiones.....	125
<b>CAPÍTULO 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL ÁMBITO DE VENTAS .....</b>		<b>129</b>
3.1	Introducción.....	131
3.2	La fuerza de ventas.....	132
3.2.1	<i>Concepto.....</i>	<i>133</i>
3.2.2	<i>Naturaleza y evolución del puesto de ventas .....</i>	<i>133</i>
3.2.3	<i>El rol del vendedor dentro de la empresa.....</i>	<i>137</i>
3.2.3.1	La evolución del rol del vendedor en la empresa .....	139
3.3	Comportamiento ético de los vendedores.....	140
3.3.1	<i>Antecedentes de los comportamientos éticos .....</i>	<i>143</i>
3.3.2	<i>Las virtudes.....</i>	<i>146</i>
3.3.2.1	La integridad, la benevolencia y la honestidad .....	150
3.3.2.2	La justicia y la equidad .....	155
3.3.2.3	La generosidad .....	158
3.3.2.4	La empatía.....	159
3.3.3	<i>Las emociones en el comportamiento ético de los vendedores.....</i>	<i>160</i>
3.4	La relación entre los empleados y la RSC.....	163
3.4.1	<i>La fuerza de ventas y la RSC .....</i>	<i>165</i>
3.5	Conclusiones.....	166
<b>CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES DE LA RSC EN EL ÁMBITO DE VENTAS .....</b>		<b>171</b>
4.1	Introducción.....	173
4.2	Antecedentes de la RSC a nivel institucional .....	174
4.2.1	<i>Presiones de los grupos de interés .....</i>	<i>174</i>
4.3	Antecedentes de la RSC a nivel organizativo .....	175
4.3.1	<i>Cultura organizativa .....</i>	<i>175</i>
4.3.1.1	Cultura y responsabilidad social .....	181
4.3.2	<i>Justicia organizativa .....</i>	<i>182</i>
4.3.3	<i>Liderazgo.....</i>	<i>185</i>
4.3.3.1	Liderazgo y responsabilidad social corporativa .....	186
4.3.3.2	La fuerza de ventas y el liderazgo .....	189

4.3.3.3	Los estilos de liderazgo y la RSC.....	190
4.3.3.3.1	Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional .....	190
4.3.3.3.2	Liderazgo de servicio.....	193
4.3.3.3.3	Liderazgo ético .....	194
4.3.3.3.4	Liderazgo participativo .....	195
4.3.3.3.5	Liderazgo responsable .....	197
4.3.3.3.6	Liderazgo espiritual .....	199
4.3.4	<i>Clima ético</i> .....	201
4.4	Antecedentes de la RSC a nivel individual .....	202
4.4.1	<i>Valores y virtudes</i> .....	203
4.4.1.1	Las virtudes.....	204
4.4.1.2	Intereses personales .....	204
4.5	Conclusiones .....	207
<b>CAPÍTULO 5. CONSECUENCIAS DE LA RSC EN EL ÁMBITO DE VENTAS .....</b>		<b>213</b>
5.1	Introducción.....	215
5.2	Imagen y reputación corporativa .....	216
5.2.1	<i>Imagen y reputación corporativa y responsabilidad social</i> .....	218
5.2.2	<i>Imagen corporativa, reputación y fuerza de ventas</i> .....	219
5.3	La motivación de los empleados.....	219
5.3.1	<i>Motivación y responsabilidad social</i> .....	220
5.3.2	<i>Motivación y fuerza de ventas</i> .....	222
5.4	Satisfacción laboral.....	223
5.4.1	<i>Satisfacción laboral y responsabilidad social</i> .....	224
5.4.2	<i>Satisfacción laboral y fuerza de ventas</i> .....	224
5.5	La confianza organizativa .....	225
5.5.1	<i>La confianza organizativa y la responsabilidad social</i> .....	227
5.5.2	<i>Confianza organizativa y fuerza de ventas</i> .....	228
5.6	Identificación y compromiso con la organización .....	228
5.6.1	<i>La identificación organizativa</i> .....	228
5.6.1.1	La identificación organizativa y la responsabilidad social .....	230
5.6.1.2	Identificación organizativa y fuerza de ventas .....	231
5.6.2	<i>El compromiso organizativo</i> .....	231
5.6.2.1	Compromiso organizativo y responsabilidad social.....	232
5.6.2.2	Compromiso y fuerza de ventas .....	234
5.6.3	<i>La diferencia entre la identificación y el compromiso organizativo</i> .....	234
5.7	El orgullo organizativo.....	234
5.7.1	<i>Orgullo organizativo y responsabilidad social</i> .....	235
5.7.2	<i>Orgullo organizativo y fuerza de ventas</i> .....	235
5.8	El esfuerzo creativo y la innovación .....	236
5.8.1	<i>El esfuerzo creativo</i> .....	236
5.8.1.1	La creatividad y fuerza de ventas .....	236
5.8.1.2	Creatividad y responsabilidad social .....	237
5.8.2	<i>La innovación</i> .....	238
5.8.2.1	Innovación y responsabilidad social.....	238
5.8.2.2	Innovación y fuerza de ventas.....	239

5.9	Los comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO).....	239
5.9.1	<i>Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la responsabilidad social</i> .....	243
5.9.2	<i>Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la fuerza de ventas</i> .....	244
5.10	El efecto de la RSC en la atracción y retención de trabajadores .....	245
5.11	Conclusiones.....	249
<b>CAPÍTULO 6. ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>		<b>251</b>
6.1	Introducción.....	253
6.2	Metodología de la investigación .....	253
6.2.1	<i>Estudio 1: consumidores</i> .....	253
6.2.1.1	Recogida de la información y diseño de la muestra de consumidores.....	253
6.2.1.2	Características de la muestra .....	255
6.2.2	<i>Estudio 2: fuerza de ventas</i> .....	256
6.2.2.1	Recogida de la información y diseño de la muestra de la fuerza de ventas .....	256
6.2.2.2	Características de la muestra .....	258
6.3	Modelo 1: Influencia de las emociones en la relación entre la RSC y la lealtad del consumidor.....	261
6.3.1	<i>Introducción</i> .....	261
6.3.2	<i>Hipótesis</i> .....	264
6.3.3	<i>Medidas</i> .....	274
6.3.4	<i>Análisis y resultados</i> .....	274
6.3.5	<i>Conclusiones</i> .....	278
6.3.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i> .....	280
6.4	Modelo 2. ¿Cómo y cuándo la responsabilidad social corporativa influye en los comportamientos de promoción de los consumidores? .....	283
6.4.1	<i>Introducción</i> .....	283
6.4.2	<i>Hipótesis</i> .....	285
6.4.3	<i>Medidas</i> .....	290
6.4.4	<i>Análisis y resultados</i> .....	291
6.4.5	<i>Conclusiones</i> .....	296
6.4.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i> .....	299
6.5	Modelo 3: Liderazgo responsable, RSC y creatividad del vendedor .....	301
6.5.1	<i>Introducción</i> .....	301
6.5.2	<i>Hipótesis</i> .....	302
6.5.3	<i>Medidas</i> .....	306
6.5.4	<i>Análisis y resultados</i> .....	307
6.5.5	<i>Conclusiones</i> .....	313
6.5.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i> .....	315
6.6	Modelo 4: Responsabilidad social corporativa y rotación en la empresa .....	317
6.6.1	<i>Introducción</i> .....	317
6.6.2	<i>Hipótesis</i> .....	319
6.6.3	<i>Medidas</i> .....	323
6.6.4	<i>Análisis y resultados</i> .....	324
6.6.5	<i>Conclusiones</i> .....	330
6.6.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i> .....	334
6.7	Modelo 5: ¿Cuándo y cómo influye la RSC en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa?.....	335

6.7.1	<i>Introducción</i>	335
6.7.2	<i>Hipótesis</i>	337
6.7.3	<i>Medidas</i>	341
6.7.4	<i>Análisis y resultados</i>	342
6.7.5	<i>Conclusiones</i>	350
6.7.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i>	353
6.8	Modelo 6: Responsabilidad social y desempeño en ventas: análisis de procesos mediadores y moderadores	355
6.8.1	<i>Introducción</i>	355
6.8.2	<i>Hipótesis</i>	358
6.8.3	<i>Medidas</i>	362
6.8.4	<i>Análisis y resultados</i>	363
6.8.5	<i>Conclusiones</i>	370
6.8.6	<i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i>	373
<b>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>		<b>375</b>
	Conclusiones	377
	Implicaciones para la gestión	386
	Limitaciones	388
	Futuras líneas de Investigación	390
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>393</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>447</b>
	Cuestionario consumidor	449
	Cuestionario vendedor	454
	Cuestionario supervisor	458





## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1. Principios de la responsabilidad social corporativa .....	48
Cuadro 1-2. Conceptos de la responsabilidad social corporativa.....	55
Cuadro 1-3. Teorías de responsabilidad social corporativa de Garriga y Melé (2004) .....	59
Cuadro 1-4. Teorías de responsabilidad social corporativa de Secchi (2007) .....	59
Cuadro 1-5. Ideas fundamentales de Cropanzano y Mitchell (2005) sobre la Teoría del Intercambio Social.....	62
Cuadro 1-6. Matriz de las dimensiones de la responsabilidad social corporativa.....	75
Cuadro 1-7. Clasificación de los grupos de interés o stakeholders .....	76
Cuadro 1-8. Intentos académicos de medir la responsabilidad social de las empresas .....	78
Cuadro 1-9. Escala de medida de la RSC de los consumidores .....	80
Cuadro 1-10. Medida de la percepción de RSC de la fuerza de ventas .....	81
Cuadro 2-1. Marcos de desarrollo e implementación de la responsabilidad social corporativa ....	89
Cuadro 2-2. Niveles de preocupación por la RSC propuestos por Öberseder, Schlegelmilch y Murphy (2013) .....	97
Cuadro 3-1. Principales metaanálisis en el área de ventas .....	136
Cuadro 3-2. La evolución de los siete pasos de la venta .....	137
Cuadro 3-3. Dimensiones del enfoque de interacción con el cliente del vendedor de Zhang, Baxter y Glynn (2013) .....	139
Cuadro 3-4. Las virtudes profesionales morales e intelectuales .....	148
Cuadro 3-5. Las virtudes profesionales de Begley (2008).....	149
Cuadro 4-1. Las dimensiones de la cultura de Hofstede (1984) y Hofstede y Bond (1988) .....	177
Cuadro 4-2. Diferencias entre cultura organizativa y clima ético recogidas por Curtis (2015)...	180
Cuadro 4-3. Modelo de liderazgo responsable propuesto por Voegtlin et al. (2012).....	199
Cuadro 4-4. Resumen de los estilos de liderazgo: orientación de la relación, características definitorias y relación con la RSC.....	200
Cuadro 4-5. Tipos de clima ético según Víctor y Cullen (1988) .....	201
Cuadro 4-6. Niveles de análisis de la RSC según Aguinis y Glavas (2012) con sus antecedentes, variables mediadoras, moderadoras y los resultados generados.....	206
Cuadro 5-1. Diferencias entre imagen y reputación corporativa .....	217
Cuadro 5-2. Los fundamentos de la confianza recogidos en el trabajo de Almunawar y Low (2013) .....	226
Cuadro 5-3. Elementos de confianza.....	228
Cuadro 5-4. Las dimensiones de los CCO.....	241
Cuadro 6-1. Ficha técnica de la muestra de consumidores .....	254
Cuadro 6-2. Asociaciones y entidades de RSC.....	257
Cuadro 6-3. Ficha técnica de la muestra de ventas .....	257
Cuadro 6-4. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 1 .....	278
Cuadro 6-5. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 2 .....	296
Cuadro 6-6. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 3 .....	312
Cuadro 6-7. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 4 .....	330
Cuadro 6-8. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 5 .....	350
Cuadro 6-9. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 6 .....	370

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6-1. Descripción de la muestra de los consumidores .....	255
Tabla 6-2. Distribución de encuestas de ventas .....	258
Tabla 6-3. Participación de las empresas según sectores .....	258
Tabla 6-4. Descripción de la muestra de los supervisores .....	259
Tabla 6-5. Descripción de la muestra de los vendedores .....	260
Tabla 6-6. Constructos, ítems y cargas factoriales del modelo 1 .....	275
Tabla 6-7. Efectos directos e indirectos de la RSC en la lealtad del consumidor .....	277
Tabla 6-8. Constructos, ítems y cargas factoriales del modelo 2 .....	292
Tabla 6-9. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre variables del modelo 2 .....	293
Tabla 6-10. Coeficientes no estandarizados modelo 7 de Hayes para el modelo 2 .....	294
Tabla 6-11. Efectos directos e indirectos de la RSC en los comportamientos de promoción .....	295
Tabla 6-12. Constructos, ítems y cargas factoriales modelo 3 .....	308
Tabla 6-13. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 3 .....	310
Tabla 6-14. Cargas factoriales del modelo 3 .....	311
Tabla 6-15. Efectos directos e indirectos de la RSC en la creatividad .....	312
Tabla 6-16. Constructos, ítems y medidas modelo 4 .....	324
Tabla 6-17. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 4 .....	326
Tabla 6-18. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 6 de Hayes para el modelo 4 .....	327
Tabla 6-19. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en la intención de abandonar la empresa .....	328
Tabla 6-20. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 7 de Hayes para el modelo 4 .....	328
Tabla 6-21. Efectos indirectos .....	329
Tabla 6-22. Constructos, ítems y medidas modelo 5 .....	342
Tabla 6-23. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 5 .....	345
Tabla 6-24. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 4 de Hayes para el modelo 5 .....	347
Tabla 6-25. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en los CCO .....	347
Tabla 6-26. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 3 de Hayes para el modelo 5 .....	348
Tabla 6-27. Efectos condicionales de la percepción de la RSC en el compromiso para valores de la justicia y el clima ético .....	348
Tabla 6-28. Constructos, ítems y medidas modelo 6 .....	363
Tabla 6-29. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 6 .....	365
Tabla 6-30. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 6 de Hayes para el modelo 6 .....	367
Tabla 6-31. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en el rendimiento del vendedor .....	367
Tabla 6-32. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 14 de Hayes para el modelo 6 .....	368
Tabla 6-33. Efectos indirectos modelo 6 .....	369

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Conceptos de la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979) y los componentes de Ellemers (1999) .....	61
Figura 1-2. Correspondencia entre los principios fundamentales de la Teoría del Aprendizaje Social y las fases del proceso de su desarrollo .....	64
Figura 1-3. La atribución de resultados de intercambio en una interacción doble de Arvanitis y Hantzi, (2016) .....	64
Figura 1-4. Modelos de responsabilidad social corporativa .....	71
Figura 1-5. Dimensión interna de la RSC.....	73
Figura 1-6. Dimensión externa de la RSC .....	74
Figura 2-1. Factores condicionantes de la percepción de RSC por parte del consumidor.....	91
Figura 2-2. Aspectos que afectan a la percepción de la RSC sobre los tres pilares fundamentales .....	101
Figura 3-1. Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones éticas según Treviño et al., (2014) .....	144
Figura 3-2. Tipología de predisposiciones hacia la RSC de Hemingway (2005) .....	164
Figura 4-1. Estructura en niveles de los antecedentes de la RSC: institucional, organizacional e individual .....	174
Figura 4-2. La cultura como antecedente de la RSC .....	182
Figura 4-3. Roles del líder en la implementación de iniciativas de RSC según Chen y Hung-Baesecke (2014) .....	186
Figura 4-4. Las siete dimensiones del liderazgo de servicio según Ehrhart (2004) .....	193
Figura 5-1. Predictores básicos de la identificación con la organización de Kumar (2015).....	230
Figura 5-2. Antecedentes de la intención de abandonar la organización de los empleados según Ghapanchi y Aurum (2011) .....	246
Figura 5-3. Teorías y variables analizadas en el contexto de ventas en la tesis doctoral .....	248
Figura 6-1. Modelo propuesto 1.....	264
Figura 6-2. Cargas modelo propuesto 1 .....	276
Figura 6-3. Diagrama estadístico modelo 6 del Process (Hayes).....	277
Figura 6-4. Modelo propuesto 2.....	285
Figura 6-5. Diagrama estadístico modelo 7 del Process (Hayes).....	293
Figura 6-6. Modelo propuesto 3.....	302
Figura 6-7. Modelo propuesto 4.....	319
Figura 6-8. Modelo propuesto 5.....	337
Figura 6-9. Diagrama estadístico modelo 4 del Process (Hayes).....	346
Figura 6-10. Diagrama estadístico modelo 3 del Process (Hayes).....	346
Figura 6-11. Modelo propuesto 6.....	358
Figura 6-12. Diagrama estadístico modelo 14 del Process (Hayes) .....	366

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6-1. Efecto condicional de la RSC en la admiración: efectos de interacción de dos vías para las variables no normalizadas .....	295
Gráfico 6-2. Efecto moderador de la justicia interpersonal .....	330
Gráfico 6-3. Efecto moderador moderado del clima ético y la justicia interpersonal .....	349
Gráfico 6-4. Efecto moderador del liderazgo responsable .....	369





## **INTRODUCCIÓN**



## JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Competir en un mundo globalizado y responder a las demandas cada vez más exigentes de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, administraciones, comunidad local, etc.), preocupados por los constantes escándalos medioambientales, de explotación laboral, financieros, etc., avoca a las organizaciones a trabajar bajo unas pautas de comportamiento encaminadas a buscar un beneficio en aras de la sociedad (Scherer y Palazzo, 2011; Shin, 2014). En este contexto se enmarca el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC).

En los últimos años, desde las organizaciones más grandes a las más pequeñas han ido incorporando, progresivamente, actividades socialmente responsables dentro de su estrategia empresarial (Aguinis y Glavas, 2012). Cuando las empresas asumen este tipo de actividades, su foco de atención ya no se centra en lo económico y financieramente rentable o en lo que marcan los estándares legales mínimos, sino que atiende a aspectos sociales y medioambientales que contribuyen a la mejora del bienestar de las partes afectadas, de una u otra forma, por la actividad de esa empresa (de Grosbois, 2012). En este sentido, se percibe claramente un cambio en las organizaciones; si en el pasado, estas eran meros sistemas de producción de beneficios para sus dueños (Cheit, 1964; Jensen, 2002; Levitt, 1958), hoy en día tienen una serie de responsabilidades que entroncan directamente con aspectos éticos y morales (Aguinis 2011; Carroll, 1979; van Marrewijk, 2003; Wood 1991).

Este interés por la RSC también se refleja en la literatura académica. Desde esta perspectiva, en primer lugar, es necesario matizar la propia denominación de la RSC. En la revisión de la literatura se aprecia que los autores han empleado múltiples términos para referirse a este concepto. Entre los conceptos más habituales destacan el de responsabilidad social empresarial (RSE), sostenibilidad, ética empresarial o ciudadanía corporativa, entre otros. Si bien sería necesaria la matización de cada uno de los términos, a grandes rasgos se emplean indistintamente para referirse a multitud de actividades que se agrupan bajo el gran paraguas de la responsabilidad social corporativa. Los términos que pueden resultar más fácilmente intercambiables son los de RSC y RSE. Sin embargo, se entiende la RSC como un concepto más amplio, considerando que se aplica a todo tipo



de organizaciones y no solamente las empresariales. Por esta razón, en este trabajo de investigación se empleará el término RSC<sup>1</sup>.

La RSC ha recibido una atención creciente en la literatura. Su propia naturaleza multidisciplinar justifica que haya sido objeto de análisis desde múltiples perspectivas y en una gran variedad de disciplinas dentro del propio ámbito empresarial (Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004). Sin embargo, la proliferación tan significativa de estudios y trabajos entorno a este tema ha provocado una falta de acuerdo en cuanto a cuestiones claves como su definición, dimensionalidad o medida (Garrigá y Melé, 2004; Parmar et al., 2010; Peloza y Shang, 2011). Esta falta de consenso, por ejemplo, a la hora de medir la RSC, ha dado lugar a que coexistan diversas medidas basadas en distintas teorías o criterios, afectando, en consecuencia, a los resultados obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en torno a este término, que, en muchos casos, son ambiguos e incluso contradictorios.

Adicionalmente, la RSC no ha recibido el mismo grado de atención en todas las áreas de investigación. El ámbito de marketing y, concretamente, el área dedicada al estudio del comportamiento del consumidor, apenas ha sido considerada por la investigación (Fatma y Rahman, 2015; Golob, Lah, y Jančič, 2008). Aunque el número de estudios en este campo ha aumentado considerablemente en la última década, es necesario profundizar en el papel que juega la RSC en las actitudes y comportamientos que muestran los consumidores frente a las organizaciones y en cómo esta influencia puede afectar al rendimiento de la organización. En consecuencia son numerosas las llamadas a la investigación sobre la influencia de las iniciativas de RSC en las respuestas de los consumidores (Fatma y Rahman, 2015; Golob et al. 2008; Öberseder, Schlegelmilch, Murphy, y Gruber, 2014; Stanaland, Lwin, y Murphy, 2011; Tian, Wang, y Yang, 2011).

Análogamente, es escaso el conocimiento que se tiene en la literatura sobre la influencia de las prácticas de RSC en otro grupo de interés relevante, esto es, los empleados (Morgeson, Aguinis, Waldman, y Siegel, 2013). Existe evidencia de que la RSC constituye una herramienta importante en la gestión de las actitudes y comportamientos de los empleados (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2014). En consecuencia, es importante conocer la forma en la que este grupo percibe y, posteriormente, reacciona a las acciones de RSC desarrolladas por la empresa para la que

---

<sup>1</sup> Los trabajos de investigación más recientes optan por el término RSC. Es más, se considera que RSC “es el término más apropiado por ser el de uso más general y extendido” (Mariño, 2016, p. 18).

trabaja (Rupp, Ganapathi, Aguilera, y Williams, 2006; Rupp, Shao, Thornton, y Skarlicki, 2013).

Dentro del colectivo de empleados destaca, por su especial naturaleza y relevancia, la fuerza de ventas. Los vendedores juegan un papel muy significativo tanto en la empresa como en la sociedad en general. No cabe duda de que la labor comercial está ampliamente extendida en nuestra sociedad; de hecho, todas las empresas, por muy pequeñas que sean, cuentan con al menos un vendedor, o en su defecto, alguien responsable de las tareas comerciales. Además, la fuerza de ventas, debido a su estrecho contacto con el mercado, es la referencia más importante que el comprador posee de la empresa, sobre todo cuando se trata de la venta de servicios y en mercados inter-organizacionales. En este sentido, el incremento de la complejidad del entorno provoca la demanda por parte de los clientes de guías que les ayuden a tomar decisiones apropiadas. Así, el vendedor se convierte en esa guía que el cliente necesita, de tal forma que le ayuda a tomar decisiones de compra apropiadas. Sin embargo, esta relevancia del personal de ventas contrasta con el hecho de que los temas sobre ventas y vendedores apenas han sido estudiados desde un punto de vista riguroso por los investigadores españoles (Küster y Román, 2006).

La revisión de la literatura identifica, por tanto, un importante desequilibrio en el tratamiento de la RSC en los distintos campos organizativos, pero revela una brecha especialmente significativa en el estudio de la RSC en el contexto de la fuerza de ventas. De acuerdo con esto, el problema general sobre el que se asienta esta tesis es la necesidad de aportar conocimiento en relación con la naturaleza de la RSC en el ámbito de marketing y, más específicamente, en lo que respecta a la fuerza de ventas, identificando aquellos aspectos que están relacionados directa o indirectamente con el comportamiento de los equipos comerciales, buscando con ello contribuir a la mejora de su competitividad y puesta en valor.

Concretamente, este trabajo busca aportar conocimiento sobre los antecedentes y las consecuencias de la RSC en el ámbito de ventas. Para ello, se comienza con un análisis del papel de la RSC en la empresa y también en el ámbito de marketing, haciendo una revisión de cómo estas prácticas influyen en el comportamiento de los consumidores, un grupo de interés muy relevante para el funcionamiento de la organización y cuyo

comportamiento está muy vinculado a la fuerza de ventas; para finalmente, focalizar la atención en la influencia de la RSC sobre los vendedores.

### **OBJETIVOS DE LA TESIS**

En este contexto, el objetivo general de esta tesis doctoral es estudiar la influencia de la percepción de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre las actitudes y comportamientos de la fuerza de ventas, considerando posibles antecedentes y consecuencias de la percepción de estas prácticas.

Hasta donde llega nuestro conocimiento, no existen trabajos en la literatura organizativa y de ventas que analicen empíricamente las variables personales, organizativas y/o situacionales que influyen en cómo los empleados y más concretamente, los vendedores, perciben las prácticas de RSC llevadas a cabo por la organización. Sin embargo, son frecuentes las llamadas a la investigación subrayando la necesidad de identificar aquellas variables sobre las que la organización puede actuar para mejorar la percepción de las prácticas de RSC por parte de los empleados, por ejemplo, de los agentes comerciales (Gond, El Akremi, Swaen y Babu, 2017). Comprender qué aspectos determinan que los vendedores tengan una u otra percepción de las prácticas socialmente responsables de la organización es de especial relevancia por su influencia en variables actitudinales y comportamentales estrechamente vinculadas con la eficacia de la empresa.

Asimismo, existe también un vacío en la literatura en cuanto al estudio de las consecuencias de las prácticas de RSC sobre importantes resultados laborales asociados a los empleados y, más concretamente, a los agentes comerciales. Comprender cómo reaccionan los vendedores frente a la RSC y de qué forma estas prácticas influyen sobre sus principales actitudes y comportamientos organizativos, es especialmente relevante. Desde un punto de vista teórico, contribuye a llenar el vacío existente en la literatura en este campo; desde un punto de vista práctico, es un tema con importantes implicaciones para la gestión, pues permite a la organización conocer la importancia de trabajar la RSC y cómo influyen estas prácticas sobre aquellos empleados que ejercen la labor comercial.

Al mismo tiempo, se pretende profundizar en cómo y cuándo tienen lugar estas relaciones, identificando los caminos y variables implicadas en los mismos, a través de los cuales se producen estos efectos. A diferencia de los trabajos que se han ido desarrollando en la literatura hasta el momento, este estudio pretende profundizar en el análisis de los procesos afectivos, psicológicos y cognitivos que subyacen en las

percepciones de RSC y, a través de los cuales, los individuos reaccionan de una u otra forma frente a esas prácticas (Gond et al., 2017).

Para alcanzar estos objetivos, se analiza, en primer lugar, el concepto de RSC , profundizando en su naturaleza, definición y principales teorías sobre las que se asienta el marco teórico de la RSC en general y, desde la perspectiva del marketing en particular. En segundo lugar, se realiza un breve estudio de la influencia de esta variable en el ámbito de marketing y, en concreto, en el estudio del comportamiento de los consumidores. Finalmente, los últimos capítulos de la tesis se dedican al análisis de la RSC en el ámbito de ventas.

Por lo tanto, se pueden establecer los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una revisión en profundidad de la literatura sobre responsabilidad social corporativa que permita identificar y analizar cuestiones básicas en torno a su origen y naturaleza, la conceptualización del término y su medición.
2. Comprender la relación entre RSC y marketing, profundizando en el estado de la cuestión en cuanto a la relación entre las prácticas socialmente responsables de las organizaciones y la respuesta de los consumidores, atendiendo a las variables actitudinales y comportamentales de este grupo de interés. Analizar en qué contextos se han estudiado hasta el momento estas relaciones, e identificar aquellos aspectos sobre los que sería conveniente profundizar en un futuro.
3. Analizar la naturaleza del puesto de ventas, su papel dentro de las organizaciones y su evolución en el tiempo.
4. Identificar los determinantes de la percepción de las prácticas de RSC desde la perspectiva de la fuerza de ventas tanto a nivel institucional, como a nivel organizativo e individual.
5. Examinar qué variables relacionadas con el comportamiento organizativo de los vendedores pueden verse afectadas por la existencia de políticas en materia de RSC dentro de la organización, y comprender en qué sentido se producen esas relaciones.

6. Con base en la revisión teórica realizada, plantear modelos teóricos que recojan las relaciones propuestas entre las distintas variables analizadas. Al mismo tiempo, contrastar empíricamente dichos modelos haciendo uso de las técnicas estadísticas más adecuadas.

## **METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos propuestos se lleva a cabo una revisión profunda de la literatura con el objetivo de identificar las necesidades concretas de investigación además de familiarizarse con el marco teórico sobre la RSC en el ámbito organizativo y de ventas. Con base en esta revisión teórica, se plantean y contrastan varios modelos teóricos que recogen variables significativas relacionadas con la percepción de la RSC por parte de los consumidores y, principalmente, por parte de los agentes de ventas y sus supervisores inmediatos. En este sentido, para contrastar las hipótesis recogidas en esos modelos, se llevan a cabo dos estudios empíricos de naturaleza cuantitativa y transversal, mediante el empleo de encuestas de tipo personal y encuestas online activas, aunque estas últimas, se usan de forma residual. Por un lado, se utiliza una muestra de consumidores quienes proporcionan información sobre su percepción de la RSC llevada a cabo por una empresa y una serie de variables actitudinales, comportamentales y de carácter emocional. Por otro lado, se recogen datos pareados de vendedores y supervisores pertenecientes a varias empresas y sectores, sobre la RSC percibida y una serie de variables que pueden actuar como antecedentes y consecuencias de esta percepción.

Una vez comprobadas la validez y fiabilidad de las medidas utilizadas, se realiza el contraste de las hipótesis de relación directa, mediación y moderación propuestas con base en la revisión de la literatura, utilizando el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) por medio del programa AMOS y la estimación por mínimos cuadrados ordinarios a través de la herramienta PROCESS para SPSS.

La metodología de ecuaciones estructurales (SEM) es una de las técnicas de análisis más empleadas en el área de conocimiento del marketing. Se trata de un procedimiento estadístico para la medición de las pruebas funcionales, predictivo y las hipótesis causales (Bagozzi y Yi, 2012). Por su parte, el uso del PROCESS para SPSS permite contratar desde las relaciones más simples de mediación y moderación, hasta realizar análisis de procesos condicionales (mediaciones moderadas) (Hayes, 2013).

## ESTRUCTURA DE LA TESIS

Para finalizar, tras la justificación y la presentación de los objetivos y la metodología del presente trabajo de investigación, a continuación se explica cómo se estructura por bloques y capítulos. El siguiente cuadro muestra de modo resumido esta estructura.

Estructura de la tesis

Estructura general	Contenido	Estructura por capítulos
Introducción	Justificación, objetivos, metodología, estructura	-
Marco teórico	RSC: concepto, dimensiones, teorías	Capítulo 1
	La RSC en el ámbito del consumidor	Capítulo 2
	La RSC en el ámbito de la fuerza de ventas	Capítulo 3, Capítulo 4, Capítulo 5
Parte empírica	Modelos teóricos contrastados (2 de RSC-consumidores y 4 RSC-fuerza de ventas)	Capítulo 6
Conclusiones	Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación	-

Fuente: elaboración propia

Esta tesis doctoral se divide en cuatro bloques fundamentales. El primer y último bloque recogen, respectivamente, la justificación, objetivos, metodología y estructura de la tesis doctoral, así como las principales conclusiones que se derivan de la misma.

El segundo bloque se centra en el estado de la cuestión. Específicamente, se aborda la revisión de la literatura agrupada en cinco capítulos, que se organizan, a su vez, en torno a tres líneas argumentales (RSC, RSC y consumidores, RSC y fuerza de ventas) de la tesis:

1. El capítulo 1 “**Responsabilidad social corporativa (RSC): marco teórico**” agrupa la revisión teórica sobre el concepto central de la tesis, la responsabilidad social corporativa (RSC). Concretamente, se profundiza en el origen y la evolución del concepto, las definiciones más ampliamente aceptadas por la literatura y las principales teorías que conforman el entorno teórico de la RSC.
2. En el capítulo 2 “**Responsabilidad social corporativa y marketing**” se aborda la cuestión de la responsabilidad social corporativa desde la perspectiva del marketing, y, en concreto, desde la perspectiva de los consumidores. Específicamente, aporta una perspectiva general de la percepción de la responsabilidad social corporativa de los consumidores y cómo ésta influye sobre sus actitudes y comportamientos con respecto a la organización.



3. Con el capítulo 3 “**Responsabilidad social corporativa en el ámbito de ventas**” se inicia la parte que analiza la relación entre la RSC y la fuerza de ventas. Este primer capítulo aborda la evolución, las principales características y la importancia de la fuerza de ventas en el contexto empresarial actual. Además, en el capítulo se revisa también la cuestión ética en el comportamiento de los vendedores, analizando aspectos como las virtudes y las emociones morales de los individuos; un tema especialmente relevante en el comportamiento de los agentes de ventas en sus relaciones con los clientes.
4. En el capítulo 4 “**Antecedentes de la RSC en el ámbito de ventas**” se explican los antecedentes de la percepción de RSC por parte de los vendedores desde tres enfoques o niveles: el nivel macro o institucional, el nivel meso u organizativo y el nivel micro o individual.
5. El capítulo 5 “**Consecuencias de la RSC en el ámbito de ventas**” se centra en explicar las consecuencias de la RSC desde la óptica de los empleados y, específicamente, desde la óptica de los vendedores. Se analiza cómo influye la RSC sobre las principales actitudes y comportamientos dentro del ámbito organizativo.

En el tercer bloque, compuesto por un único capítulo, se agrupan las dos investigaciones empíricas realizadas. Por un lado, el estudio sobre la influencia de la RSC en actitudes y comportamientos de los consumidores y, por otro, el estudio empírico sobre los principales antecedentes y consecuencias de la RSC en el ámbito de ventas.

6. El capítulo 6 “**Estudio empírico**”. En primer lugar, se presenta la metodología utilizada, detallando cómo se ha llevado a cabo la recogida de información en cada estudio y describiendo las principales características de las muestras utilizadas. A continuación, se presentan los seis modelos teóricos propuestos. Cada modelo sigue una estructura similar: introducción, planteamiento de las hipótesis, escalas de medida utilizadas, resultados, principales conclusiones y, finalmente, un apartado de limitaciones y futuras líneas de investigación. Los dos primeros modelos se centran en la percepción de la responsabilidad social corporativa por parte de los consumidores y su influencia sobre importantes

variables organizativas. Los cuatro modelos siguientes abordan la relación entre la RSC percibida por los agentes de ventas y diversos antecedentes y consecuencias.









CAPÍTULO 1

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC):  
MARCO TEÓRICO**



## 1.1 ORIGEN

Las organizaciones son piezas clave en el desarrollo de una sociedad; en este sentido, no pueden ser consideradas como meros elementos generados de utilidades, sino como entes responsables de asumir obligaciones con la sociedad, que deben ir más allá de lo legalmente establecido o lo económicamente deseable (Carroll, 1979; Carroll, 1991; Davis, 1960, 1967). En este sentido, se considera que las empresas pueden contribuir mucho más a la sociedad de lo que hasta el momento lo han estado haciendo, lo cual, unido a los planteamientos estratégicos de imagen y reputación, provoca que la responsabilidad social corporativa (RSC) empiece a postularse como un elemento clave en las agendas de las organizaciones.

Las teorías económicas más antiguas ya reconocen el carácter social de las organizaciones (Barrio, 2016), no dejando lugar a dudas sobre la conexión existente entre RSC, empresa y sociedad. En este sentido, el concepto de RSC ha evolucionado en la medida en que lo ha hecho la empresa, su rol en la sociedad, la propia sociedad y la relación entre ambas.

El papel desempeñado por la empresa en la sociedad ha adquirido importancia con el paso de los años, lo que ha contribuido a aumentar la importancia de los programas de RSC. En la actualidad, las políticas de RSC están plenamente aceptadas por las empresas, así como por todas las partes implicadas (Crowther y Duarte-Atoche, 2014); siendo todos plenamente conscientes de su importancia y de la necesidad de implicarse con ella.

Existen dudas a la hora de establecer una fecha o período de inicio de la RSC. Algunos autores apoyan la teoría del surgimiento de esta disciplina en el mismo momento en el que nacen las organizaciones, dado que, a lo largo de la historia, han existido evidencias del interés demostrado por las empresas acerca de los aspectos sociales que preocupan a la colectividad (van Marrewijk, 2003). Otros marcan su inicio a finales del siglo XVIII y principios del XIX, en el mundo de los negocios norteamericano y de la mano del empresario Robert Owen, quien consideró que era hora de dejar atrás el modelo de irresponsabilidad que mostraban los demás empresarios frente a la sociedad, y comenzó a preocuparse por el desarrollo de políticas de responsabilidad social (Drucker, 2001).

Asimismo, la obra *The Philosophy of Management* (1923) de Oliver Sheldon, también es considerada como uno de los hitos que podrían marcar el punto de partida de la RSC. En dicha obra se hace hincapié en el establecimiento de las responsabilidades sociales como básicas en cualquier organización, apuntando así a la importancia de la ética en el desarrollo de las mismas.

Aunque si existe un momento clave en el estudio de esta disciplina, es, sin duda, la irrupción, dentro de la literatura sobre responsabilidad social, de la obra de Bowen (1953), “el padre de la RSC” (Carroll, 1999, p. 270). En este sentido, existe un consenso general en cuanto al reconocimiento de esta obra, *Social Responsibilities of the Businessmen*, como el punto de partida de esta disciplina (Moir, 2001; van Marrewijk, 2003). Bowen, tomando como base el concepto propuesto por Sheldon (1923), plantea la necesidad de dejar a un lado la visión que considera que las organizaciones son responsables únicamente de las consecuencias económico-financieras de su actividad, para defender las obligaciones y responsabilidades que tienen con la sociedad y los objetivos de ésta.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta se constata la creciente importancia de la empresa en el ámbito socioeconómico. Se genera sobre las organizaciones una presión para que consideren las externalidades que genera su actividad en su entorno, en definitiva, una responsabilidad integral donde la empresa toma conciencia de los efectos reales de sus acciones. A partir de ahí, las empresas comienzan a preocuparse por los problemas de la sociedad y tratan de adaptar su estrategia para atender sus necesidades (Davis, 1973; Eilbirt y Parket, 1973; Sethi, 1975). Surge un nuevo concepto de gestión empresarial según el cual las empresas tratan de justificar frente a la sociedad su actividad y, como agente social, tratan de devolver a la misma parte de su propio beneficio. Es en este momento, cuando la idea de RSC adquiere verdadera importancia (Carroll, 1979).

Aunque si se habla del origen de la popularidad y difusión de la RSC, se sitúa en los años noventa y principios del siglo XXI (Serenko y Bontis, 2009; Wagner, Lutz, y Weitz, 2009). En este período, el campo de análisis y el establecimiento de relaciones de otras disciplinas con la RSC se va ampliando. Se establece una conexión entre la RSC y cuestiones de ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento

social de las empresas o el concepto de ciudadanía empresarial<sup>2</sup>, denotando así una visión mucho más amplia de esta disciplina (Brown y Dacin, 1997; Maignan, Ferrell, y Hult, 1999; Porter y Kramer, 2007). La sociedad ya no se muestra impasible ante el aumento de la contaminación, el agotamiento de las fuentes de energía, la pobreza, la inseguridad alimentaria, etc. (Shin, 2014). La presión de los grupos de interés<sup>3</sup> crece, constantemente, y éstos demandan más información sobre la actividad de aquellas entidades que forman parte de su entorno. Se considera que si la empresa tiene mayor peso en la sociedad, como contrapartida debe implicarse más con ella. Se deja atrás la preocupación exclusiva por directivos y accionistas para centrarse en la preocupación, interés por, e involucración de los empleados. En definitiva, se dan las condiciones propicias para que la demanda de programas de RSC sea mayor. En este sentido, se comienza a hablar de la necesidad de normalización de estos programas, surgiendo así, las primeras memorias de RSC de las grandes corporaciones.

Por tanto, parece evidente que, si la RSC ha estado presente en contextos económicos, sociales y empresariales tan distintos, al mismo tiempo que éstos evolucionan, tales políticas o programas también han experimentado una evolución. En definitiva, la RSC se mueve en un entorno cambiante, al cual debe adaptarse para cubrir las necesidades existentes en tal entorno. Además, tales cambios son trasladados a la concepción que se tiene de la RSC.

## 1.2 EVOLUCIÓN DE LA CONCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tradicionalmente, la RSC incluía un conjunto de acciones aisladas y continuas, no existiendo programas de acción estructurados que indicasen la senda a seguir. Así mismo,

<sup>2</sup> Para Carroll (1999) las empresas con buena ciudadanía empresarial son las que son rentables, cumplen con la ley, tienen un comportamiento ético y practican la filantropía. En definitiva, define la buena ciudadanía empresarial de forma similar a la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, autores como Davis (1973) consideraban que la idea que subyace en este concepto es que la empresa es un ciudadano más del lugar en el que está implantada con unos derechos y deberes iguales a los del resto de la sociedad civil. Mientras que otros autores asocian tal término con la igualación de las empresas a un gobierno capaz de administrar los derechos de los individuos; estos autores van más allá y distinguen entre vista limitada (orientada a actos de filantropía) y visión equivalente (concepto que se aproxima al de RSC y lleva a equívocos con el mismo).

<sup>3</sup> Son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y la acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, y el funcionamiento de la misma, que, además, influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados por la misma y su supervivencia. Existen múltiples grupos de interés con diversos intereses legítimos. Por eso, las clasificaciones de tales grupos que se recogen en la literatura son múltiples: (1) vinculación directa o indirecta con la organización (2) stakeholders primarios o internos y secundarios o externos (Verdeyen, 2004); (3) voluntarios e involuntarios (Clarkson, 1995); (4) contractuales o públicos (Charkham, 1995), etc. Ver apartado 1.8 de esta tesis.

se trataba de acciones unidireccionales, es decir, acciones meramente institucionales en las que no existía reciprocidad entre las partes. Con el paso de los años la RSC incorporó progresivamente temas a su contenido, redefiniendo sus prioridades y preocupándose por cuestiones más generales. La visión actual de la RSC defiende la presencia de acciones permanentes en el tiempo, en las que se trata de contar con todas las partes implicadas por la actividad de la organización, es decir, se trata de prácticas más participativas.

En un principio, se entendía la RSC como una acción filantrópica o de caridad (Carroll, 2008), en otros términos, se trataba de realizar donativos esporádicos a determinados grupos sociales o causas, considerándolo un gasto necesario para mantener unas buenas relaciones públicas. La máxima expresión de tal visión se encontraba en las donaciones a fundaciones, o directamente a la sociedad. Con posterioridad, era habitual asociar RSC con la reducción del impacto negativo de la organización sobre el medio ambiente, las acciones que se desarrollaban iban dirigidas a la reducción de la contaminación ambiental o incluso a mejorar la salud de los consumidores (MacLagan, 1999).

Con todo, permaneciendo vigente en algunos casos la orientación anterior, en la actualidad se reconoce la existencia de un cambio en el modelo de la RSC adoptado por las organizaciones. En concreto, se trata de ir más allá de las acciones discrecionales o de vinculación exclusiva al medio ambiente. Entran en juego todas las dimensiones de la RSC (-económica, legal, ética y filantrópica- para unos, -económica, social y medioambiental- para otros), así como los diferentes grupos de interés. Se trata con esto de resolver el conflicto existente entre alcanzar el máximo rendimiento o valor de la empresa y sus recursos, y el objetivo de proporcionar el mayor bienestar a la sociedad conforme a unos principios éticos y morales (Podnar y Golob, 2007). En definitiva, aparece un nuevo modelo conformado por dos partes fundamentales: (1) la empresa, que va más allá de la rentabilidad económica y se compromete con todos los grupos buscando una rentabilidad social, y (2) la comunidad, integrada tanto por la parte económica y social, como política, afectada por las actividades de la organización, y dispuesta a participar y comprometerse con ella de un modo proactivo (Pizzolante, 2009).

La visión actual de la RSC se resume, por tanto, en una preocupación por el desarrollo de acciones durante todo el proceso productivo en el que la empresa debe ser responsable frente a trabajadores, proveedores, clientes y cualquier parte interesada que

se pueda ver afectada por tal proceso. Se convierte en un asunto largo y laborioso que requiere de su incorporación en la estrategia de la empresa, embebido en su cultura y sus operaciones. En definitiva, trata de ir más allá de iniciativas parciales que se encuentren débilmente ligadas a la estrategia, simples actividades o simples informes (Paine, Deshpande, Margolis, y Bettcher, 2005; Piedade y Thomas, 2006).

Băleanu, Chelcea, y Stancu (2011) identifican tres etapas o generaciones en esta evolución: (1) 1ª Generación: la RSC no estratégica, que se fundamenta en prácticas puntuales como los donativos, lo que puede mejorar la reputación de la organización y de este modo, sus resultados; (2) 2ª Generación: la RSC estratégica, asociada a la estrategia de la empresa, y en la que los líderes tratan de involucrarse de forma directa; se trata de la etapa que está en desarrollo actualmente; y (3) 3ª Generación: la RSC competitiva, una etapa que está por venir y que según estos autores estaría asociada a la reducción de problemas como la pobreza, la exclusión social, los problemas ambientales, etc.; el objetivo de la RSC en esta etapa es establecer una relación entre el desarrollo de la sociedad, el crecimiento sostenible de las organizaciones y el aumento de la competitividad del país.

Si se logra alcanzar la integración de este tipo de acciones en la estrategia de la empresa, el resultado que obtiene la organización de la aplicación de los principios de la RSC (ver Cuadro 1-1) se multiplican considerablemente (Moneva, Rivera-Lirio, y Muñoz-Torres, 2007). En el caso de que la RSC sea considerada como algo habitual y, por lo tanto, se diferencie con dificultad en el día a día del negocio (Porter y Kramer, 2007), la organización puede alcanzar un valor añadido a su estrategia o, incluso, una ventaja competitiva que le permita hacer frente a distintas situaciones. En definitiva, en la visión actual, la RSC es inherente a la empresa, convirtiéndose así en un elemento clave para realizar negocios, donde las operaciones deben tener en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales, al mismo tiempo que reconoce los intereses de los distintos grupos que se relacionan con ella. Una visión de los negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Polonsky y Jevons, 2009).



Los principios básicos de la RSC de los que se hablaba son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (Manetti, 2011; Manetti y Toccafondi, 2012).

Cuadro 1-1. Principios de la responsabilidad social corporativa

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<b>Transparencia</b>	Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
<b>Materialidad</b>	Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSC, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
<b>Verificabilidad</b>	Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
<b>Visión amplia</b>	La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
<b>Mejora continua</b>	La RSC va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
<b>Naturaleza social de la organización</b>	La RSC está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

Fuente: elaboración propia

No obstante, la responsabilidad social corporativa también experimenta los efectos del entorno económico. De este modo, aun pareciendo que las prácticas de RSC se han convertido en algo primordial en la estrategia de cualquier empresa (*i.e.*, Berger, 2007; Du, Bhattacharya, y Sen, 2010), la realidad es que, en muchos casos, es diferente. La recesión económica sufrida en los últimos años es responsable en parte de esta situación. Aquellos que consideran que la RSC responde a una mera estrategia de imagen ante los consumidores, reconocen que en estos momentos este grupo de interés ha dejado de poner su atención en un consumo éticamente correcto y en la preocupación por el medio ambiente (*i.e.*, Flatters y Willmott, 2009), para centrarse más en temas de relación calidad-precio, lo cual supone, un regreso a los criterios de compra tradicionales (Srinivasan, Rangaswamy, y Lilien, 2005).

Por otro lado, pese a que una gran mayoría acepta la necesidad de involucrarse en las actividades de RSC, tanto por la demanda social, como por los beneficios que ello reporta (p.e., mayor rendimiento económico, mayor bienestar, mayor riqueza para los implicados,

etc.); todavía existen escépticos que no creen en la legitimidad de estas actividades o políticas (de Grosbois, 2012).

En cuanto al tratamiento de la RSC en la literatura, se puede considerar un campo de investigación emergente. Los temas tratados en relación con la RSC son cada vez más numerosos y heterogéneos y, lejos de converger todos ellos en una disciplina, se amplían progresivamente, lo cual no es más que el reflejo del carácter multidisciplinar de la RSC (Lockett, Moon, y Visser, 2006).

En resumen, el fundamento de la RSC, por lo menos a nivel teórico, se encuentra en: (1) el cambio de los paradigmas de la empresa, centrados anteriormente en los resultados económicos frente a la atención a un triple objetivo<sup>4</sup> en la actualidad; (2) las demandas de los grupos de interés; y (3) la adaptación de la estrategia empresarial a los cambios producidos en el entorno que la rodea.

### 1.3 CONCEPTO

La literatura recoge numerosas definiciones de RSC (McWilliams, Siegel, y Wright, 2006), no existiendo un consenso general sobre su conceptualización. En este sentido, Votaw (1972, p. 25) considera que “la responsabilidad social corporativa significa algo, pero no siempre es lo mismo para todos”. La RSC se ha definido de forma descriptiva sin la suficiente generalidad, universalidad y permanencia; lo que pone de manifiesto la existencia de una gran fragmentación en los trabajos que la abordan, tanto desde el punto de vista de conceptualización, como desde las distintas disciplinas desde las cuales se estudia (Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004). Entre las críticas a estas conceptualizaciones, destacan: la vaguedad del concepto, elusivo, definido con debilidad, falta de integración, falta de evidencia empírica, ausencia de consenso, abstracto, subjetivo, etc. (Jamali, 2008). En el mismo sentido, existe una gran cantidad de actividades que forman parte de lo considerado socialmente responsable. Se puede hablar de simples acciones altruistas, o de actuaciones según la *triple-bottom-line*; actividades que se pueden adoptar desde diferentes enfoques, en diferentes lugares, diferentes sectores, y, por supuesto, en diferentes empresas.

---

<sup>4</sup> La *Triple Bottom Line* hace referencia a la adopción de la responsabilidad social corporativa por parte de la organización desde un triple eje que se basa en tres dimensiones: la dimensión medio ambiental, la dimensión social y la dimensión económica.

Aunque no existe un consenso en la literatura sobre la conceptualización de la RSC, la mayoría de las definiciones tienen en cuenta, sin embargo, una serie de características consideradas como base del concepto: (1) es voluntaria, (2) trata de gestionar externalidades, (3) está orientada a atender a todos los grupos de interés o *stakeholders*, (4) debe tratar de combinar las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, (5) debe estar integrada en la estrategia de la empresa y (6) debe ir más allá de la mera filantropía.

Estas características resultan de la evolución experimentada por la naturaleza de la RSC en el tiempo. Partiendo de una orientación focalizada en los efectos de la RSC en la sociedad, se llega a un enfoque organizacional, donde se da especial importancia a los efectos de esta disciplina en los resultados de las organizaciones. En el mismo sentido, la literatura también recoge la opinión de aquellos que apuestan por el paso de una argumentación de carácter ético a una centrada en el desempeño en la gestión (Lee, 2008).

Existe un consenso general en cuanto al reconocimiento de Bowen como el autor que estructuró un marco conceptual que permitió el desarrollo de la RSC (Lee, 2008). Para este autor la RSC se define como “¿ las obligaciones de los empresarios de¿ tomar aquellas decisiones¿ que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p. 6). Este autor, considera que, teniendo en cuenta el gran poder de influencia de los empresarios en la sociedad, éstos tienen la obligación de atender las necesidades de la misma. Sin embargo, también considera que, si bien no deben hacer caso omiso a los valores de la sociedad, los empresarios deben hacer esfuerzos por introducir sus propios valores en la misma.

En una línea similar, considera que la empresa debe ser siempre responsable. La gran capacidad que tienen estas organizaciones de influir sobre la sociedad tanto positiva como negativamente, debe ser considerada a la hora de actuar de una u otra manera. No comparte la visión que defiende que los empresarios ven en estas acciones la manera de justificar su poder y alcanzar legitimidad frente a la sociedad.

Davis (1960, p. 70) define la RSC como “la consideración de la empresa, y la respuesta de cara a, cuestiones más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa”.

Esto es, considera que las entidades tienen interés por alcanzar beneficios más allá de los económicos y ve la RSC como un proyecto a largo plazo por el cual obtener beneficios sociales. Al igual que otros autores, Davis es consciente del poder de las organizaciones, sin embargo, considera que para seguir manteniéndolo deben justificarlo.

Davis y Blomstrom (1966), consideran que:

“la responsabilidad social (j) se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo. Los empresarios están realizando actividades de responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros que pueden estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa”. (p.60)

McGuire (1963) considera que la RSC debe ir más allá de los requerimientos económicos y legales. Según este autor “la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades con la sociedad que van más allá de éstas” (p. 144).

Una corriente de pensamiento paralela, liderada por autores como Friedman (1966), se aleja del enfoque que considera que las empresas deben ir más allá de lo puramente financiero. Friedman sugiere que la única responsabilidad de la empresa es incrementar sus ganancias, mientras que son los accionistas y los empleados de la misma los que deben decidir llevar a cabo o no las acciones socialmente responsables. Considera que las empresas no obtienen ningún beneficio a través de las acciones sociales, sino todo lo contrario; ya que éstas afectan negativamente a los resultados económicos de la misma (Kramer y Porter, 2006). Posteriormente, la visión de Friedman es adaptada, y se apuesta por una conexión adecuada entre las acciones sociales y las económicas, que pueda garantizar resultados positivos para la organización. En otras palabras, apuestan por la RSC siempre y cuando, su gestión se encuentre orientada a la obtención de beneficios.

Levitt (1958) mantiene una posición frente a la RSC más extrema. Este autor considera que los directivos no deben tener en cuenta la RSC en sus negocios, dado que los “sentimientos” debilitan los negocios y, el objetivo de la empresa es obtener el máximo beneficio posible. Pero no es este el único autor que muestra una posición contraria a la RSC. La literatura organizativa más reciente también se hace eco de una

serie de críticas a la responsabilidad social corporativa. En este sentido, autores como Coelho, McClure, y Spry (2003) y Jensen (2002) consideran que las actuaciones bajo la RSC dejan espacio a la discrecionalidad del directivo, lo cual, puede ocasionar actuaciones interesadas. Apoyan en cierta medida lo propuesto por Cheit (1964), que considera que la RSC se crea con la intención de justificar el poder de los directivos. Por tanto, bajo esta perspectiva se considera que las organizaciones deben crear bienestar en la sociedad a través de la generación de ganancias económicas, viendo la RSC como un elemento generador de expresiones ambiguas que la desvían de tal fin.

A mediados de los setenta surge una escuela de pensamiento que apuesta por cambiar el término *Social Responsibility* por *Social Responsiveness*, en referencia a la adaptación del comportamiento empresarial a las necesidades sociales. Concretamente, Sethi (1975) considera que una acción concreta o específica será más o menos socialmente responsable dependiendo del marco temporal en que se dé, del entorno y de las partes que participen en la misma. En este sentido, Ackerman y Bauer (1976) también consideran ese término más adecuado ya que se centra en responder las demandas sociales y no tanto en una obligación y ejecución de algo preestablecido. Se trata de una visión mucho más práctica que pretende focalizar la atención en hechos más tangibles, y dejar de lado los aspectos más teóricos de la RSC.

Una orientación cercana a lo filosófico, centrada fundamentalmente en aspectos teóricos, es la defendida por Frederick (1994), quien considera el término RSC como la obligación de las empresas de trabajar por el bienestar social.

En 1979, el modelo de Carroll, uno de los más reconocidos por la literatura, supone un punto de inflexión en la conceptualización de la RSC. Para Carroll la RSC “abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (Carroll, 1979, p. 500). Sin lugar a duda, se trata de uno de los autores más citados tanto para hablar de las expectativas de la sociedad en relación con la RSC, como por el modelo de cuatro dimensiones<sup>5</sup> que propone. Sin embargo, será en 1999 cuando plantee el concepto de RSC que más popularidad ha tenido en la literatura. De acuerdo con Carroll (1999) la responsabilidad social corporativa de la empresa debe buscar el logro de un beneficio, obedecer la ley, ser ética, y ser un buen ciudadano corporativo.

---

<sup>5</sup> Este modelo aparece explicado en el apartado 1.6.1 de esta investigación.

En cuanto a la conceptualización de la RSC en la década de los ochenta, lo que verdaderamente destaca es la importancia dada a la relación de las necesidades de la sociedad con la empresa. Drucker (1984, p. 10) considera que “responsabilidad social es convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagados y en riqueza”. En el mismo sentido, Framer y Hogue (1985) ven la RSC como acciones de la empresa que, al ser juzgadas por la sociedad del futuro, serán considerados de máxima ayuda, porque han proveído a la sociedad de los bienes y servicios que deseaba y en las cantidades requeridas, con el mínimo coste financiero y social, y distribuido equitativamente. Se trata éste de un enfoque muy orientado a la sostenibilidad donde se da especial importancia a la producción de los bienes necesarios para la satisfacción exclusiva de las necesidades de la sociedad.

En la década de los noventa se mantiene el enfoque conceptual de los años anteriores, pero se incorporan elementos como el desempeño social corporativo, entendiendo por tal, la configuración de principios de responsabilidad social, procesos, políticas, programas y resultados medibles de respuesta social que reflejen la relación de la organización con la sociedad (Wood, 1991). Por eso Wood (1991, p. 695) considera que “la idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados”.

Es necesario subrayar que la RSC ha sido definida desde muy diversos ámbitos y no siempre siguiendo el enfoque de la literatura organizativa. En este sentido, las entidades gubernamentales y legisladoras han presentado sus propias definiciones de RSC con la intención de normalizar este concepto, tratando de que, pese a la gran diversidad conceptual, se encuentre un fondo común que permita llegar a un consenso sobre el mismo. Sin embargo, no se puede olvidar, que se trata de un concepto dinámico y en continuo desarrollo, por lo que seguirán surgiendo nuevos conceptos.

En este sentido, el Comité Técnico de Normalización de AENOR define la RSC como:

“Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la



existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”. Según esta norma, “la RSC afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en su actividad productiva y comercial, como en sus relaciones con los grupos de interés”.

Por su parte, la Comisión Europea en el Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001, p.7) define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. En una línea similar la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) considera la RSC como:

“un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere, que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas”. (p. 4)

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) establece que:

“(1) la Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa; (2) la RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente, y (3) la Responsabilidad Social Corporativa va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la

organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo satisfactoriamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”.

Sin embargo, otras instituciones se decantan por la parte más operativa de esta disciplina, y en vez de definir el concepto en sí mismo, optan por definir la “gestión de la RSC”. En este caso se encuentra el Observatorio de la RSC (2005) quien considera que:

“La gestión de la RSC supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respecto a los derechos humanos, que generan políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con su interlocutor”.

Cuadro 1-2. Conceptos de la responsabilidad social corporativa

AUTORES	DEFINICIÓN
Bowen (1953)	“...las obligaciones de los empresarios de... tomar aquellas decisiones... que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p.6)
Davis (1960)	“La consideración de la empresa de, y la respuesta de cara a, cuestiones más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa” (p.70)
Frederick (1960)	La RSC como la supervisión de los encargados de dirigir la empresa de un sistema económico que satisfaga a los grupos de interés, empleando los recursos de tal forma que mejoren el bienestar socioeconómico.
McGuire (1963)	“la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades a la sociedad que van más allá de estas” (p.144)
Davis y Blomstrom (1966)	“La responsabilidad social (...) se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo. Los empresarios están realizando actividades de responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros que pueden estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa” (p.60)
Davis (1973)	“La RSE se refiere a la consideración y respuesta que la empresa ofrece a cuestiones situadas más allá del estrecho campo de los requerimientos económicos, técnicos y legales. Es obligación de la empresa evaluar los efectos que sus decisiones tienen sobre el sistema social de modo que se equilibren los beneficios económicos tradicionales con los sociales” (p.312)
Eells y Walton (1974)	“En un sentido amplio la RSE supone un interés por los anhelos sociales más allá de los meramente económicos. Teniendo en cuenta que el sistema de empresa actual sólo puede sobrevivir bajo un orden de libertad social real, la RSE tiene que ver con la preocupación acerca del papel que debería desempeñar la empresa para mantener ese orden” (p.247)
Sethi (1975)	Comportamiento organizativo en un nivel congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes en la sociedad.
Fitch (1976)	Intento de solucionar los problemas sociales causados e parte o totalmente por la empresa.
Hay, Gray y Gates (1976)	Responsabilidad en una serie de ámbitos de interés social.
Carroll (1979)	“Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (p.500)
Zenisek (1979)	“El significado del término no es el mismo para todos. Para unos implica



	responsabilidad legal, para otros tiene que ver con la conducta ética: hay quien lo entiende como una responsabilidad causal; algunos lo interpretan como filantropía o caridad; muchos de quienes lo adoptan lo ven como sinónimo de legitimidad; otros lo entienden como un deber” (p.359)
Jones (1980)	Obligación con los grupos de interés, más allá de lo recogido en la ley y el contrato social, y que indica que la responsabilidad excede el interés de la propiedad de la empresa.
Drucker (1984)	“Responsabilidad social es convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza” (p.10)
Wood (1991)	“La idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados” (p.695)
McWilliams y Siegel (2001)	“Acciones que parecen aún más a algunos bien social, más allá de los intereses de la empresa y lo que se requiere por ley” (p.117)
van Marrewijk (2003)	En, la sostenibilidad corporativa general y, la RSE se refiere a las actividades de la compañía - voluntaria por definición - lo que demuestra la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas (p.102)
Aguinis (2011)	“Acciones específicas del contexto de la organización y las políticas que tengan en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la triple línea de base del desempeño económico, social y ambiental” (p.855)
Du, Bhattacharya y Sen (2011)	“El compromiso de la empresa para maximizar el bienestar económico, social y medioambiental a largo plazo, a través de sus prácticas empresariales, los recursos de los que disponen y las políticas que desarrollan” (p.1528)
Glavas et al. (2014)	“RSC se define como el cuidado del bienestar de los demás y el medio ambiente con el fin de crear valor para el negocio. La RSC se manifiesta en las estrategias y prácticas operativas que una empresa desarrolla en operacionalizar sus relaciones con e impactos en el bienestar de todos sus grupos de interés clave y el medio ambiente natural” (p.171)

Fuente: elaboración propia

### 1.3.1 Claves del concepto

Como ya se ha comentado, ante la gran cantidad de definiciones presentadas y la falta de consenso sobre las mismas, parece necesario establecer una serie de características o rasgos distintivos de la RSC (Cuesta, 2004), pudiendo incluso hablar de matizaciones imprescindibles para referirse a este término. Entre éstas, cabe destacar:

- No puede tratarse de una actividad de importancia secundaria a la que simplemente se recurra con la intención de obtener una ventaja en un momento dado. Debe ser una actitud que forme parte de la filosofía de la organización, que impregne su cultura, estrategia y objetivos.
- Debe estar basada en principios comúnmente aceptados, pero también en la legislación vigente tanto a nivel local como internacional.
- Es importante gestionarla del modo más eficiente posible, comunicando todo ello a las partes involucradas. Es preciso comprometerse con la misma y rendir cuentas. En definitiva, es importante mantener informados a los *stakeholders*.

- Debe orientarse a promover el bienestar de la sociedad. La actividad empresarial debe estar ligada al desarrollo de sus empleados, trato con proveedores, desarrollo de la comunidad, conservar el medio ambiente, etc.
- Se trata de aspectos en gran medida intangibles, lo cual dificulta seriamente su medición.
- Puede aplicarse a todo tipo de organizaciones empresariales, independientemente de su dimensión, actividad o naturaleza.
- No se debe olvidar que se está hablando de organizaciones con ánimo de lucro, y, por tanto, la RSC debe proporcionar algún beneficio económico a las entidades que adopten estas políticas. La sociedad obtiene un beneficio de estas acciones, pero la empresa también debe obtener rentabilidad, en caso contrario, no sería sostenible a largo plazo.

#### **1.4 TEORÍAS ASOCIADAS AL CONCEPTO DE RSC**

La complejidad que existe en torno al concepto de la RSC ha propiciado que muchos autores hayan intentado elaborar clasificaciones de las perspectivas y marcos teóricos que rodean este término. En este sentido, el trabajo de Garriga y Melé (2004) es generalmente aceptado por su calidad académica y exhaustividad a la hora de recoger las principales teorías de RSC. Posteriormente, en base a su trabajo, otros autores (Bakker, 2005; McWilliams et al., 2006; Secchi, 2007) elaboraron nuevas clasificaciones.

Las cuatro categorías que agrupan los principales marcos teóricos de la RSC según Garriga y Melé (2004) son:

1. Teorías instrumentales, donde la empresa es una herramienta para la generación de beneficio económico. Las actividades sociales son un medio para obtener un resultado económico.

Existe una corriente en la literatura que defiende la RSC como un instrumento estratégico para lograr los objetivos económico-financieros marcados por la empresa. Por lo tanto, en este caso, únicamente, se está considerando una dimensión de la RSC, la económica. Dentro de esta perspectiva, Friedman (1962) entiende que las iniciativas de RSC se podrán llevar a cabo si con ello se logra

maximizar el valor para el accionista; por su parte, Porter y Kramer, (2002) sugieren que se podrían desarrollar este tipo de acciones si esto supone una ventaja competitiva para la organización; y, Varadarajan y Menon (1988) apuntan que estas iniciativas deben ser empleadas como un instrumento de marketing.

2. Teorías políticas, en las que se afirma que la empresa posee un poder frente a la sociedad y debe ejercer ese poder de forma responsable.

La empresa se encuentra en una posición de poder frente a la sociedad. En este sentido, en esa posición las organizaciones no solamente cuentan con derechos, sino que, también cuentan con deberes; esto es, las empresas tienen poder, pero también responsabilidad en su relación con aquellos que la rodean. Asimismo, también es importante considerar que la empresa es un ciudadano más y, por tanto, como tal, debe participar en la sociedad. En esta línea se encuentran trabajos como los de Carroll (1999), Davis (1960, 1973), Donaldson y Dunfee (1994), Fombrun, Gardberg, y Sever (2000), Maignan y Ferrell (2000) o Maignan et al., (1999).

3. Teorías integrativas, donde la empresa se preocupa por satisfacer las demandas sociales porque las empresas dependen de la sociedad para poder sobrevivir.

Las teorías agrupadas bajo esta categoría entienden que las empresas dependen de la sociedad para su supervivencia, por lo cual, deben integrar en su estrategia las demandas sociales. En esta clasificación podemos encontrar los trabajos de Carroll, (1979), Jones (1980), Moir (2001), Sethi (1975) o Wood (1991), entre otros.

4. Teorías éticas, en las que se defiende la existencia de una responsabilidad ética de la organización con respecto a la sociedad.

Bajo la perspectiva de estas teorías la conexión que existe entre las empresas y la sociedad son los valores sociales y los requerimientos éticos. Desde esta perspectiva, tienen especial interés los derechos de los trabajadores, el bienestar de la sociedad, el desarrollo de las generaciones actuales y venideras, o el respeto por el medio ambiente. Algunos de los trabajos más destacados dentro de este

enfoque son los de Cameron y Freeman (1988), Freeman (1984) o Gladwin, Kennelly, y Krause (1995).

Cuadro 1-3. Teorías de responsabilidad social corporativa de Garriga y Melé (2004)

<b>TEORÍAS INSTRUMENTALES</b>
Maximización del valor de los accionistas Logro de ventajas competitivas Marketing con causa
<b>TEORÍAS POLÍTICAS</b>
Teoría del Constitucionalismo Corporativo Teoría integradora del Contrato Social Ciudadanía Corporativa
<b>TEORÍAS INTEGRADORAS</b>
Aspectos de Gestión Política de Responsabilidad Pública Gestión de Grupos de Interés Desempeño Social Corporativo
<b>TEORÍAS ÉTICAS</b>
Teoría Normativa de los Grupos de Interés Derechos Humanos Desarrollo Sostenible Enfoque del Bien Común

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, surgieron nuevas clasificaciones de las teorías explicativas de la RSC. En este sentido, Secchi (2007) propone un esquema de tres grupos: (1) las teorías utilitarias, (2) las teorías de gestión y, (3) las teorías relacionales.

Cuadro 1-4. Teorías de responsabilidad social corporativa de Secchi (2007)

<b>TEORÍAS UTILITARIAS</b>
Teoría de costes sociales Teorías funcionalistas
<b>TEORÍAS DE GESTIÓN</b>
Modelos de desempeño social de las empresas Teorías sobre la responsabilidad social, auditoría e información Teorías de los asuntos sociales en los negocios internacionales
<b>TEORÍAS RELACIONALES</b>
Negocios y sociedad Enfoque de las partes interesadas Ciudadanía corporativa Teoría del contrato social

Fuente: elaboración propia

## 1.5 TEORÍAS DE RSC EN EL ÁMBITO DEL MARKETING

Dentro del área de marketing existen diversas teorías que explican el papel de la RSC sobre las variables actitudinales y comportamentales. A continuación, se explican las más usadas.

### 1.5.1 Teoría de la Identidad Social

La Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979), como base para la identificación de las circunstancias que llevan a un individuo a valorar positivamente a un endogrupo frente a un exogrupo, gira en torno a tres aspectos: la categorización, la identificación y la comparación.

La categorización. Los individuos tienden a clasificar objetos, entes y personas para segmentar, organizar y comprender mejor el entorno social en el que se mueven; por ejemplo, al asignar personas a un grupo el individuo puede conocer cosas acerca de ellas, del mismo modo que se conoce más a sí mismo en el momento que conoce al grupo en el que se categoriza; esto es, la categorización le permite al individuo definirse y definir a los demás en base a las características prototípicas del grupo en el que se incluyen. Habitualmente, los individuos tienden a clasificarse a sí mismos dentro de categorías o grupos que consideran que se asemejan a ellos y al mismo tiempo, que son diferentes al resto de grupos que puedan existir.

La identificación. En el momento en el que el individuo se ha categorizado a sí mismo dentro del grupo y experimenta una sensación de igualdad o similitud, adopta la identidad de ese grupo como propia, actuando de la forma en la que considera que actúa el conjunto. Por lo tanto, se despierta una conexión emocional y el autoconcepto del individuo está directamente vinculado a la pertenencia a ese grupo.

Por último, la comparación. Pasada la fase de identificación con el grupo, los individuos tienden a comparar su grupo con otros grupos. Si la comparativa resulta positiva para el grupo propio, la autoestima y el autoconcepto mejoran.

En resumen, Tajfel y Turner (1979, p. 40) proponen que:

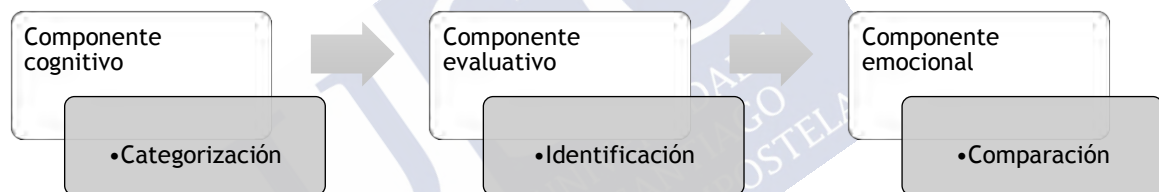
1. Los individuos aspiran a mantener o mejorar su autoconcepto.
2. Los grupos sociales y los miembros que los forman son asociados con aspectos positivos o negativos.
3. La evaluación positiva del propio grupo y por la comparación con el resto de grupos resultará en un incremento del prestigio percibido.

De estas tres asunciones se deriva:

1. Los individuos aspiran a lograr y mantener una identidad social positiva.
2. La identidad social positiva se deriva de la comparación del propio grupo y los demás. En esta comparación el grupo del que forma parte el individuo debe salir reforzado y ser suficientemente distinto a los demás.
3. Si la identidad social no es positiva el individuo buscará un nuevo grupo del que formar parte.

De esta forma, de la identidad social, se desprende la coexistencia de tres componentes (Ellemers, 1999): (1) el componente evaluativo, por el cual se hace una asociación positiva o negativa del grupo; (2) el componente cognitivo, que supone la autocategorización en un grupo; y, (3) el componente emocional, por el cual, se establece un compromiso afectivo con el grupo al que se pertenece.

Figura 1-1. Conceptos de la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979) y los componentes de Ellemers (1999)



Fuente: elaboración propia

### 1.5.2 Teoría del Intercambio Social

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) es una de las bases más importantes de la psicología social. Según esta teoría, “el intercambio social implica una serie de interacciones que generan obligaciones (Emerson, 1976)” (Cropanzano y Mitchell, 2005, p. 874); no obstante, según Blau “la distinción básica y más crucial es que el intercambio social conlleva obligaciones no especificadas” (1964, p. 93) y que “los beneficios involucrados en el intercambio social no tienen un precio exacto en términos de un solo medio de intercambio cuantitativo” (1964, p. 94). Por lo tanto, el intercambio social no implica solamente el intercambio de bienes materiales, sino que, también considera aspectos de valor simbólico como la experimentación de sentimientos, actitudes y/o comportamientos (Homans, 1958).

Entorno al concepto central de la Teoría del Intercambio Social surgen diversas interpretaciones que se aplican a las distintas disciplinas académicas; sin embargo, todas comparten que “el intercambio social comprende acciones condicionadas a las reacciones gratificantes de los demás, que con el tiempo proporcionan transacciones y relaciones mutuamente gratificantes” (Cropanzano y Mitchell, 2005, p. 890).

Uno de los trabajos más completos sobre esta teoría es el de Cropanzano y Mitchell (2005). Estos autores realizan una revisión exhaustiva sobre las ideas fundamentales (recogidas en el Cuadro 1-5) acerca de esta teoría desde una perspectiva que atiende trabajos de distintos campos.

Cuadro 1-5. Ideas fundamentales de Cropanzano y Mitchell (2005) sobre la Teoría del Intercambio Social

<b>REGLAS Y NORMAS DE INTERCAMBIO</b>	<b>Reglas de reciprocidad</b>	La reciprocidad como intercambios interdependientes La reciprocidad como creencia popular Reciprocidad como norma y orientación individual
	<b>Reglas Negociadas</b>	-
	<b>Más allá de la reciprocidad y las reglas negociadas</b>	Altruismo Ganancia de grupo Consistencia de estado o rango de equilibrio Competición
<b>INTERCAMBIO DE RECURSOS</b>	<b>Recursos para seis intercambios</b>	Amor, estado, información, dinero, bienes y servicios
	<b>Resultados Económicos y Socioemocionales</b>	-
<b>RELACIONES DE INTERCAMBIO SOCIAL</b>	-	-

Fuente: elaboración propia

Además, según Cropanzano y Mitchell (2005) la Teoría del Intercambio Social es muy importante desde la perspectiva de las relaciones de los empleados en su lugar de trabajo. Estos autores, en su estudio sugieren que determinados antecedentes laborales implican conexiones interpersonales que desembocan en consecuencias beneficiosas, normalmente, para la organización por el desarrollo de actitudes o comportamientos positivos en los empleados (Blau, 1964). Asimismo, también es importante en la relación entre los vendedores y los consumidores. Según Wilson (1995), aunque en su origen la relación entre ambas partes se desarrollaba de manera natural y en base a la calidad de los productos y servicios ofrecidos; actualmente, esas relaciones adquieren un sentido más estratégico y las empresas deben esforzarse en el proceso de interacción e intercambio.



En cualquier caso, las cuatro premisas fundamentales de esta teoría (Lambe, Wittmann, y Spekman, 2001) son:

1. Toda interacción de intercambio produce resultados económicos y/o sociales.
2. Existe un proceso de comparación en el tiempo entre los resultados obtenidos en ese intercambio y los que se podrían obtener por otros intercambios.
3. Si los resultados son positivos en el tiempo, la confianza en la otra parte mejora y el compromiso con ese intercambio aumenta.
4. Si el proceso se mantiene en el tiempo, acaban creando normas de intercambio relacional que rigen la relación.

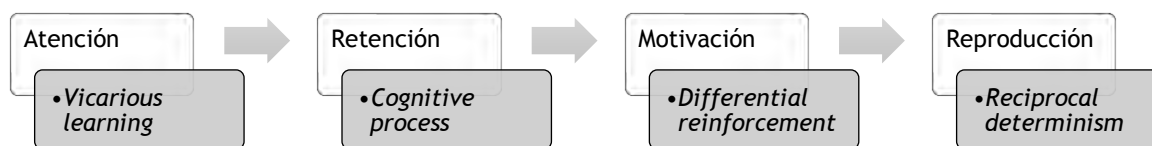
### 1.5.3 Teoría del Aprendizaje Social

La Teoría del Aprendizaje Social permite “comprender por qué los individuos se comportan de la forma en la que lo hacen” (Bandura, 1977, p. 1). Según esta teoría, el aprendizaje surge del entorno social y puede darse tanto directa (mediante una experiencia propia) como indirectamente (mediante la observación de otros). Se diferencian cuatro principios fundamentales (Bandura, 1969): (1) *differential reinforcement*, (2) *vicarious learning*, (3) *cognitive process* y (4) *reciprocal determinism*. Según el principio de *differential reinforcement* todos los comportamientos dependen de una serie de estímulos que lo refuerzan positiva o negativamente, lo castigan, etc. Además, según el *vicarious learning*, también es importante considerar que los individuos adquieren nuevas formas de comportarse mediante la observación de otros o a través de la comunicación con ellos. Además, se produce un *cognitive process*, por el cual, el individuo recibe una serie de información del entorno que debe organizar y procesar. Sin embargo, según el *reciprocal determinism*, no se debe olvidar que la relación entre el entorno y el aprendizaje es recíproca, esto es, que existe una relación bidireccional y, por lo tanto, ambos influyen en el otro.

En definitiva, esta teoría demuestra la capacidad de los individuos para aprender comportamientos específicos mediante un proceso de observación e imitación, de tal forma que, seguidamente, los incorporan a su comportamiento. De alguna forma, existe un proceso de cuatro fases que empieza con la atención, le sigue la retención, para luego motivarse y finalmente, reproducirlo.



Figura 1-2. Correspondencia entre los principios fundamentales de la Teoría del Aprendizaje Social y las fases del proceso de su desarrollo



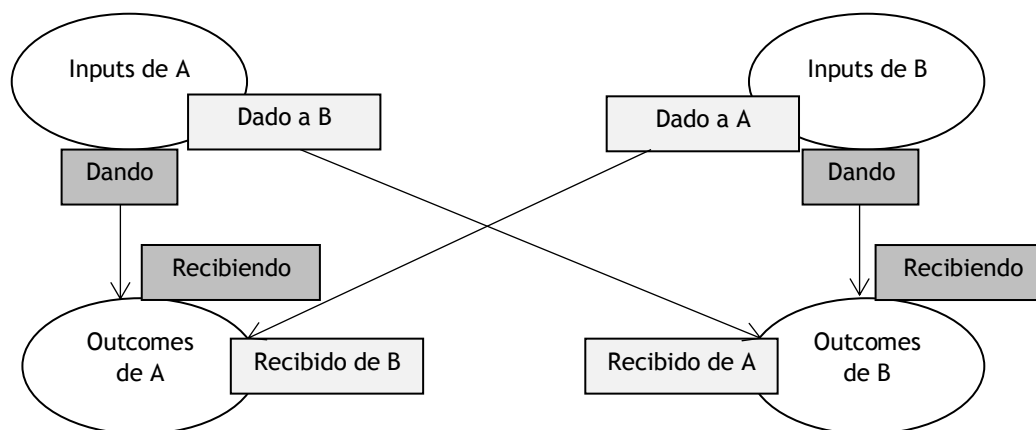
Fuente: elaboración propia

#### 1.5.4 Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad surge, de la mano de Adams y Stacy (1963), para explicar la percepción de justicia en el contexto laboral. Según Huseman, Hatfield, y Miles “se basa en teorías de intercambio, disonancia y comparación social para hacer predicciones sobre cómo los individuos manejan sus relaciones con los demás” (1987, p. 222). Además, existen cuatro cuestiones clave a considerar en esta teoría (Carrell y Dittrich, 1978; Huseman et al., 1987): (1) los individuos valoran una situación mediante una comparación de lo que dan y lo que reciben con respecto a otros; (2) si el resultado que arroja la comparación anterior, definen la situación como desigual; (3) a mayor desigualdad, mayor malestar; y, (4) a mayor malestar, más difícil será lograr que el individuo vuelva a percibir la situación como justa y, por tanto, sus comportamientos y actitudes se verán afectados.

En este sentido, la parte más importante de la teoría radica en la diferencia entre lo que se da o insumos y los resultados que se obtienen, siempre en comparación con los demás. Arvanitis y Hantzi (2016) lo resumen tal y como aparece en la Figura 1-3.

Figura 1-3. La atribución de resultados de intercambio en una interacción doble de Arvanitis y Hantzi, (2016)



Fuente: Arvanitis y Hantzi (2016)

## 1.6 MODELOS DE RSC

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) es más amplio y complejo de lo que en un principio parece y de lo que el propio pensamiento ortodoxo propone. Este pensamiento considera la RSC como una actividad unidimensional, donde el criterio económico se reconoce como la única opción válida para juzgar una organización (Bhide y Stevenson, 1990; Friedman, 1962; Gaski, 1985). De acuerdo con esta visión, el único objetivo de la RSC sería la creación de valor a largo plazo (Karnani, 2010); sin embargo, se trata de una consideración muy simplista de este tipo de actividades (Alvarado y Schlesinger, 2008). Las múltiples iniciativas que se pueden reconocer dentro de la RSC obligan a asumir y a articular el concepto desde una perspectiva múltiple y en un contexto general, dejando claro que no se puede tratar de un concepto unidimensional.

La literatura recoge distintos modelos de RSC que dejan clara la multidimensionalidad del mismo, y, al mismo tiempo, en el intento de acercarlos a la realidad, diversos trabajos persiguen establecer las dimensiones de la RSC de la manera más simple y clara posible. En este sentido, la mayoría coinciden en señalar una visión compuesta por tres dimensiones ligadas e integradas entre sí: la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión medio ambiental.

### 1.6.1 Pirámide de Carroll

El modelo propuesto por Carroll (1979) es el más aceptado por la literatura. El *Three-Dimensional Conceptual Model* está compuesto por tres aspectos a los que Carroll denomina: *Corporate Social Responsibility*, *Social Issues* y *Corporate Social Responsiveness*; esto es, las categorías de la responsabilidad social, los asuntos involucrados o áreas habituales con las que se relaciona la RSC y la respuesta que muestren las organizaciones ante tales responsabilidades.

- Las responsabilidades a las que se enfrenta la empresa. (1) La organización debe ser económicamente sostenible, esto es, debe tener en cuenta una dimensión económica de la responsabilidad; también está (2) una responsabilidad legal, por la cual, la empresa debe cumplir leyes y normas; (3) una responsabilidad ética, por la que trate de cumplir las expectativas de la sociedad; y, por último, (4) una responsabilidad discrecional, propia de aquellas empresas que realmente se preocupan por la sociedad y que tienen un interés en ayudarla y mejorarla.

- Las actividades de RSC que realice la organización. Las actividades realizadas por una organización que se considere socialmente responsable pueden ser muchas y muy variadas, aunque muchas de ellas son comunes a la mayoría de las empresas. Es fundamental el análisis de la relación entre estas actividades y los grupos de interés que se ven involucrados o afectados por las mismas para poder hacer un análisis y clasificación más exhaustiva de las mismas.
- La actitud de la empresa frente a la RSC: la organización puede reaccionar de distintos modos o adoptando distintos enfoques ante la RSC. Se habla de cuatro enfoques principales: (1) enfoque reactivo: por el cual la empresa se ve obligada a realizar actuaciones que mejoren sus resultados sociales; (2) enfoque defensivo: la organización adopta este enfoque cuando realiza actuaciones de RSC que tratan de mitigar la presión que ejercen las fuerzas externas a la empresa; (3) enfoque acomodaticio: las empresas realizan RSC de forma completamente voluntaria, sin una programación previa y sin esperar nada a cambio; (4) enfoque proactivo: la organización plantea estrategias concretas de RSC y pretende ir más allá de lo que la propia sociedad le demanda.

Con posterioridad, Carroll (1991) resumió este planteamiento en la Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo considerada por la literatura como el Modelo de Carroll en numerosas ocasiones. En este modelo únicamente se distinguen las cuatro dimensiones de la RSC que se consideraban en su modelo inicial como las responsabilidades a las que se enfrenta la empresa:

- La dimensión económica: es la base sobre la que se apoyan las demás dimensiones, se relaciona con la responsabilidad económica que la organización tiene para con los grupos de interés. Se resume en ser beneficioso, ser rentable, minimizar costes, tomar las decisiones estratégicas adecuadas, una política de dividendos adecuada, etc.
- La dimensión legal: su base es obedecer la ley, se refiere a las obligaciones de la organización en relación con las leyes y reglamentos vigentes en el momento y lugar en el que se encuentre. Se habla de obedecer leyes y normas, cumplir obligaciones contractuales, etc.

- La dimensión ética: hacer lo que se considera correcto. En esta dimensión se trata de evitar prácticas que puedan ser cuestionables, tratando de garantizar que opera siguiendo los mínimos que establece la ley y que la población considera como recto y justo.
- La dimensión filantrópica: dirige la organización a actividades que promueven el bienestar de las personas, contribuir a los recursos de la sociedad, mejorar la calidad de vida, implicación social, actuaciones de voluntariado, etc. En definitiva, ser un buen ciudadano corporativo.

Según la propuesta de Carroll (1991) las cuatro dimensiones deben ser ordenadas jerárquicamente de tal modo que la dimensión económica es la que se encuentra en la base de la pirámide y la dimensión filantrópica en lo alto de la misma, para quedar entre ambas la legal y la ética. En este sentido, pretende dar a entender que si bien los negocios están integrados por componentes distintos que en conjunto todas forman un todo. Las responsabilidades encuentran su base en la responsabilidad económica de la organización. Sin considerar la responsabilidad económica, todas las demás dimensiones se convertirían en consideraciones discutibles.

Sin embargo, es cuanto menos discutible considerar, por un lado, que las dimensiones constituyen un todo y, por otro, establecer una jerarquía en la cual se marca un orden de importancia. En este sentido, trata de encontrar una explicación a tal planteamiento, concluyendo que la esencialidad de las responsabilidades y la historia de los negocios, son las que determinan que la responsabilidad económica sea la más importante, y la filantrópica aquella que tiene menos importancia, pero que contribuye a crear un todo más completo y atractivo.

En el ámbito práctico, las organizaciones trabajan en actividades que combinan distintas responsabilidades, con lo cual, las percepciones sobre las actividades de RSC se forman con base en múltiples dimensiones (Lee, Kim, Lee, y Li, 2012). No obstante, en ocasiones, las distintas responsabilidades entran en conflicto, y aunque la organización se esfuerce por atender a todas ellas, finalmente, se verá en la obligación de priorizar y será donde entre en juego la jerarquía propuesta por Carroll (1991).

Las cuatro partes de la pirámide son la representación de las expectativas sociales que una organización responsable debe tratar de atender. Las dimensiones se establecen

respondiendo al tipo de responsabilidad que propone la acción. Siendo aquí, donde se encuentra una de las principales críticas a este modelo. Tal y como se plantea, su principal objetivo es satisfacer unas necesidades mediante un determinado comportamiento, sin embargo, no trata de alcanzar la excelencia.

### **1.6.2 Modelo de Círculos Concéntricos**

La pirámide de Carroll (1991) guarda similitud con el Modelo de los Círculos Concéntricos del *Committee for Economic Development* (CED), un organismo estadounidense que busca el desarrollo económico. En 1971 el CED consideró que la responsabilidad social corporativa se podría representar con cuatro círculos concéntricos, de tal forma que en el círculo interior se representara la responsabilidad económica, en los intermedios serían la responsabilidad legal y la ética respectivamente, para finalmente, situar la responsabilidad filantrópica en el círculo exterior.

El modelo original del CED únicamente contaba con tres círculos concéntricos. En ese momento, las responsabilidades legales no se representan en el círculo, considerando que las mismas se encuentran implícitas en las demás. En el mismo sentido que en la pirámide de Carroll, se afirma que el papel económico de los negocios es la responsabilidad social básica; de tal modo que el círculo interior como contenedor de las mismas, representa la principal responsabilidad de las organizaciones en materia de RSC (Geva, 2008). Posteriormente, se le incluye un cuarto círculo para asemejarlo a la pirámide de Carroll.

### **1.6.3 Modelo de las siete categorías de responsabilidad social corporativa**

Aunque el modelo de Carroll (1991) sigue siendo el más citado en la literatura, el propio Carroll lo considera inexacto. El autor pone en duda la consideración que hasta el momento ha hecho de la dimensión filantrópica; aun afirmando que la filantropía es muy apreciada, cree que en realidad tiene menos importancia que las demás responsabilidades. En este sentido, se cuestiona si la responsabilidad filantrópica puede ser considerada una responsabilidad en sí misma, partiendo del conflicto que existe entre los propios conceptos de filantropía y responsabilidad. Si bien la responsabilidad lleva implícito un carácter normativo o incluso de obligación, la filantropía se asocia con un carácter meramente discrecional, aunque en los últimos años ha evolucionado mucho el concepto (Rey-García, 2013).

En definitiva, pone en duda que la dimensión filantrópica se pueda considerar una dimensión independiente a las demás, y opta por defender que se encuentra dentro de otras dimensiones como la ética o la económica. En este sentido, Carroll de la mano de Schwartz y Carroll (2003) realiza una revisión del modelo inicial, y juntos desarrollan el modelo de las siete categorías de la responsabilidad social corporativa, con el que tratan de representar los principales ámbitos de responsabilidad social y la interrelación entre ellos.

El modelo se explica mediante un diagrama de Venn, con tres círculos concéntricos, encontrándose en la intersección de los tres las responsabilidades económicas, legales y éticas. A partir del centro se dan las combinaciones de cada dimensión (económica/ética, económica/legal, legal/ética) hasta llegar a los extremos donde se encuentran las responsabilidades puramente éticas, puramente legales y puramente económicas.

Los aspectos básicos que diferencian este modelo de la pirámide de Carroll (1991) son el reconocimiento de la posibilidad de que existan interrelaciones entre las distintas dimensiones que integran la RSC y el rechazo al establecimiento de un orden jerárquico de importancia entre las mismas. Reconociendo el carácter económico de las organizaciones, se considera que antes que nada son entes cuya existencia depende de la sociedad, por lo tanto, las responsabilidades sociales no deben ser consideradas como menos importantes que las económicas (Davis, 1973), esto es, no se considera la responsabilidad económica como la más importante, se tiene en cuenta todo tipo de interrelaciones entre las responsabilidades, sin establecer ninguna prioridad.

La Pirámide de Carroll, el Modelo de los Círculos Concéntricos y el Modelo de las siete categorías de la responsabilidad social corporativa son los modelos más recurrentes en la literatura de RSC. No obstante, con posterioridad surgen otros modelos.

#### **1.6.4 Modelo Bidimensional de Quazi y O'Brien**

En el Modelo Bidimensional de Quazi y O'Brien (2000) la RSC se contempla desde una perspectiva organizacional. Como indica su nombre, está compuesto por dos dimensiones: el ámbito de la RSC y la percepción que se tiene de las consecuencias de la acción social de la organización. Esto es, se puede tratar de un ámbito amplio o reducido, y que se puede percibir como causante de beneficios o, por el contrario, de costes.

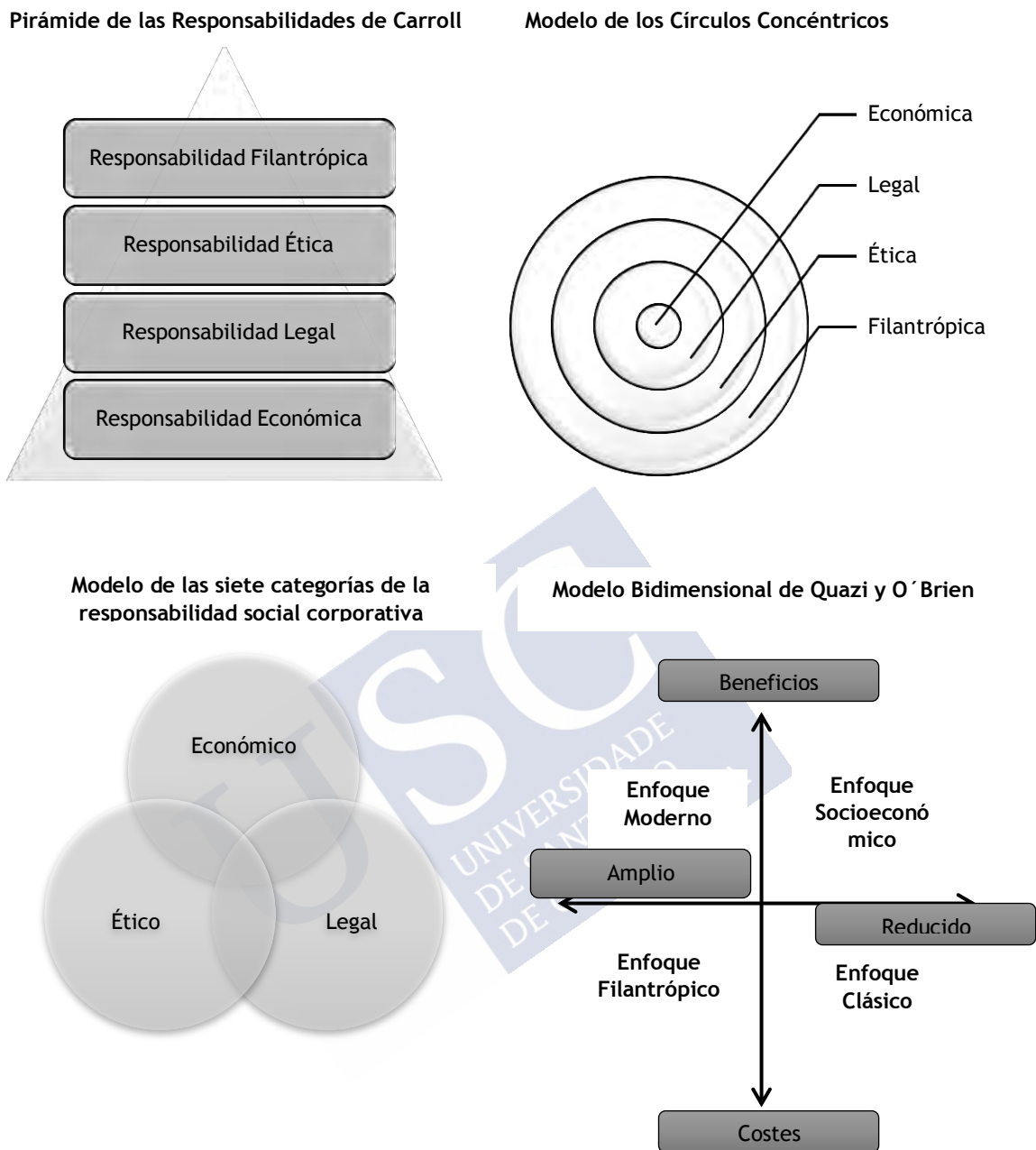


De este modo, se representa un eje horizontal que va de izquierda a derecha de un ámbito más amplio a un ámbito más reducido, es decir, en la parte izquierda se encontrarían organizaciones que realizan RSC en su sentido más amplio, mientras que la parte derecha se encontrarían aquellas que simplemente consideran que su función es la de producir bienes y servicios que le permitan obtener beneficios. Por otro lado, en un eje vertical se representará de arriba a abajo, de más a menos, los beneficios obtenidos de la RSC, de tal modo que, en la parte superior se encontrarían aquellas empresas que valoran la obtención de beneficios logrados por la implicación con la sociedad, y en la parte inferior aquellas que simplemente consideran que supone costes y no están dispuestas a soportarlos.

Los dos ejes dan lugar a la división del modelo en lo que los autores (Quazi y O'Brien, 2000) denominan enfoques o formas de entender la responsabilidad social corporativa. De forma que, en el sentido contrario de las agujas del reloj los enfoques serían:

- Enfoque clásico: coincide con las visiones más ortodoxas de la RSC. Se considera que estas actividades suponen un coste a la organización, y el único objetivo de la misma debe ser la obtención del beneficio.
- Enfoque socioeconómico: considera la RSC, pero de un modo bastante limitado, aún teniendo en cuenta ciertas necesidades sociales, la prioridad de las organizaciones que se encuentran dentro de este enfoque es la obtención de beneficios.
- Enfoque moderno: la relación con la sociedad es uno de los objetivos prioritarios de las organizaciones que se encuentran en este cuadrante del modelo. La empresa obtiene beneficios de la RSC y los grupos de interés a corto y a largo plazo.
- Enfoque filantrópico: aunque le suponga costes la organización está dispuesta a realizar esfuerzos por la sociedad de un modo completamente altruista.

Figura 1-4. Modelos de responsabilidad social corporativa



Fuente: elaboración propia

## 1.7 DIMENSIONES DE LA RSC

Las dimensiones de RSC que se consideran a nivel práctico en las organizaciones son las recogidas en la triple cuenta de resultados, esto es, la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión medioambiental (van Marrewijk y Werre, 2003), que dan lugar a las responsabilidades de la organización.



- Responsabilidad económica: la empresa debe cumplir los intereses de sus propietarios y crear valor para los mismos, corresponder a los proveedores en su servicio, ofrecer a los clientes los productos que desean, etc.; todo ello buscando la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, la transparencia, la evolución y la innovación.
- Responsabilidad social: en referencia a los factores que tienen que ver principalmente con los trabajadores, tales como buenas condiciones de trabajo, formación, conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros.
- Responsabilidad medioambiental: relacionado con los impactos que las actividades de la organización generan en el entorno y el medio ambiente, desde el consumo de los recursos hasta los residuos que sus productos puedan causar.

La literatura también diferencia la dimensión interna y la dimensión externa de la RSC (Kim, Lee, Lee, y Kim, 2010; Murillo y Lozano, 2006). En términos generales, la dimensión interna hace referencia a las buenas prácticas dentro de la organización, fundamentalmente en relación con los empleados y con el medio ambiente; mientras que la dimensión externa engloba aquellas responsabilidades que de alguna manera se encuentran fuera de la empresa, con los agentes que forman parte del entorno y que de uno u otro modo participan en el proceso productivo, esto es, los grupos de interés externos (Hameed, Riaz, Arain, y Farooq, 2016).

### **1.7.1 Dimensión interna**

La organización debe cumplir las obligaciones que por ley tiene con los trabajadores, pero, además, debe realizar esfuerzos adicionales que favorezcan a su personal. En este sentido, es fundamental que garantice unas condiciones de trabajo adecuadas; y, al mismo tiempo, la organización debe realizar esfuerzos para ir más allá, por ofrecer la posibilidad de que sus trabajadores se desarrollen profesional y personalmente, involucrarlos en los procesos de decisión de la empresa o mantenerlos plenamente informados de todo tipo de cuestiones. En definitiva, para que la empresa sea considerada socialmente responsable desde un punto de vista interno debe invertir en sus empleados, contribuyendo a una mejora de su bienestar desde una doble perspectiva, la funcional y la psíquica.

<p><b>Derechos humanos y/o gestión de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas estables de contratación</li> <li>• Medidas de retribución claras e igualitarias</li> <li>• Programas de formación bien establecidos</li> <li>• Prácticas responsables en el desarrollo de la tarea diario</li> <li>• Condiciones de trabajo adecuadas y cuidado de las necesidades de cada puesto</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<p><b>Salud y seguridad de los empleados en el puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse del cumplimiento de la normativa en materia de salud y seguridad, identificando posibles riesgos y tomando medidas preventivas</li> <li>• Involucrar a los trabajadores en la detección de los problemas y la propuesta de soluciones</li> <li>• Tratar de que todos conozcan los procedimientos de su puesto</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<p><b>Formación, conciliación de la vida laboral y personal, e igualdad de oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en programas de formación permanente del personal</li> <li>• Búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos</li> <li>• Lograr un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio</li> <li>• Igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres</li> <li>• Facilitar la contratación de personas, pertenecientes a minorías étnicas</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<p><b>Adaptación al cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la motivación de los empleados</li> <li>• Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de los implicados en el cambio</li> <li>• Dar la información y responder las consultas de las partes afectadas, ofertar cursos de reciclaje profesional al personal</li> <li>• Etc.</li> </ul>		

### 1.7.2 Dimensión externa

73

de una u otra manera integran la cadena de producción de la empresa: proveedores, clientes, consumidores, etc., y otros colectivos como accionistas, sociedad, etc.

En primer lugar, la organización debe considerar los impactos que su actividad genera sobre el entorno, tratando de minimizar aquellos impactos que sean negativos y favoreciendo los positivos. En este sentido, se suelen tener muy en cuenta los impactos sobre el medio ambiente. Por otro lado, debe compensar al entorno del cual forman parte sus trabajadores y demás integrantes de la organización, por su aportación al proyecto de la empresa. Así mismo, es fundamental la preocupación por el cumplimiento de acuerdos con proveedores intentando que estos comprendan la filosofía de la organización; o el cumplimiento de las expectativas de los consumidores, buscando satisfacer sus necesidades presentes y futuras. En definitiva, la empresa debe preocuparse por realizar buenas prácticas sociales y ambientales.

En este caso, los enfoques que se pueden considerar en la dimensión externa (p.e., Brammer et al., 2007) son: (1) comunidades locales, (2) socios comerciales, proveedores y consumidores y (3) gestión del impacto ambiental.

Figura 1-6. Dimensión externa de la RSC

Comunidades locales	Socios comerciales, proveedores y consumidores	Gestión del impacto ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar preferentemente con entidades locales</li> <li>• Patrocinio de entidades sociales, deportivas, culturales, etc., del entorno</li> <li>• En caso de realizar voluntariado, dar preferencia a la captación de fondos para entidades locales</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por la satisfacción y lealtad de los clientes</li> <li>• Comunicación fluida con los proveedores y trabajo cooperativo en base a normas y políticas éticas</li> <li>• Garantizar la seguridad y trazabilidad de los productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable</li> <li>• Consumo responsable de agua, electricidad, gas, materiales, reducir las emisiones y residuos</li> <li>• Respeto por el entorno de toda la cadena productiva y partes implicadas</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a las dimensiones que distingue el Observatorio de RSE de la Xunta de Galicia

Por tanto, las responsabilidades de la organización (económica, social y medioambiental) se pueden organizar en las dos dimensiones que se plantean en la literatura, de tal forma que, se puede establecer una clasificación que organice las responsabilidades en una matriz.

Cuadro 1-6. Matriz de las dimensiones de la responsabilidad social corporativa

	ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIOAMBIENTAL
INTERNA	Eficiencia de las operaciones Transparencia Innovación	Formación Beneficios Sociales Conciliación	Reducción de los consumos Reducción de la generación de residuos
EXTERNA	Relaciones con los proveedores Atención a los clientes	Generación de empleo Relación con el entorno de los empleados	Actividades de protección y/o regeneración del entorno

Fuente: elaboración propia

## 1.8 LOS STAKEHOLDERS Y LA RSC

Las empresas actúan en entornos cada vez más amplios, complejos y compuestos por más partes implicadas. En consecuencia, es preciso que atiendan las necesidades de más grupos que los propios accionistas o propietarios de la empresa, tales como empleados, proveedores, clientes, comunidad local o entidades sin ánimo de lucro, entre otros. Esto es, los grupos de interés o *stakeholders*.

Aunque existen definiciones previas que se acercan al concepto, el término *stakeholder* es introducido en los años ochenta por Freeman (1984), quien lo define como aquella persona que puede afectar o ser afectado por las actividades, objetivos y prácticas de una empresa. Posteriormente, este término será definido por más autores (Mitchell, Agle, y Wood, 1997), aunque siempre tomando como base la aportación de Freeman. En cualquier caso, todos coinciden en que un *stakeholder* es alguien que tiene algún interés o está implicado de alguna forma con una organización, ya sea parte integrante de esa empresa o simplemente un ciudadano. Ese interés que el individuo manifieste por la empresa será lo que condicione el nivel de responsabilidad de la organización para con él, moderado por la importancia que el interés manifestado tenga para el buen desarrollo de la actividad de la empresa.

Además, atendiendo y dando respuesta a estas demandas, así como corrigiendo las externalidades negativas y generando otras positivas, las empresas pretenden influir positivamente sobre la sociedad que a largo plazo se pueden convertir en ventajas competitivas para la misma, esto es, se puede lograr un beneficio mutuo.

En aras de ayudar a las empresas en el intento de priorizar esos intereses existen distintas clasificaciones de los grupos de interés, que los organizan de distintas formas, pero siempre marcando cuáles son los que pueden ejercer más o menos efecto sobre la empresa. A continuación, en el siguiente cuadro se pueden ver algunas de estas categorizaciones.

Cuadro 1-7. Clasificación de los grupos de interés o stakeholders

AUTORES	CLASIFICACIÓN	
<b>Edward Freeman y Reed (1983)</b>	Stakeholders en sentido amplio	Grupos de interés público, competidores, gobierno, asociaciones comerciales, etc.
	Stakeholders en sentido estricto	Empleados, clientes, ciertos proveedores, accionistas, ciertas instituciones financieras, etc.
<b>Charkham (1995)</b>	Contratantes	Las partes interesadas en la contratación son gestores, accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores, etc.
	Actores públicos	El grupo de actores públicos incluye consumidores, gobierno, grupos de acción ambiental, residentes locales, prensa y medios de comunicación, universidades, etc.
<b>Clarkson (1995)</b>	Grupos de interés primarios	Mantienen una relación continua y directa con la empresa, y participan en su actividad. Son necesarios para la supervivencia de la empresa. Empleados, clientes, accionistas, proveedores, inversores, etc.
	Grupos de interés secundarios	Mantienen relación con la empresa, pero no es una transacción continua, por lo que no son esenciales para el funcionamiento de la empresa. Empresas colaboradoras, instituciones gubernamentales, medios de comunicación, etc.
<b>Wheeler y Sillanpää (1997)</b>	Sociales primarios	Tienen un interés directo en la empresa y son capaces de influir en ella. Accionistas, empleados, clientes comunidad local, proveedores, empresas asociadas.
	Sociales secundarios	Posee un interés más simbólico. Gobierno, instituciones civiles, grupos de presión social, medios de comunicación, entidades académicas, competencia.
	No sociales primarios	Entorno natural, generaciones futuras, especies no humanas.
	No sociales secundarios	Grupos de presión ambiental, grupos de defensa animal.
<b>Mitchell et al. (1997)</b>	Stakeholders en base a su legitimidad	Están condicionados por la legitimidad de lo que reclaman. Por ejemplo, el interés de un cliente puede juzgarse con más legitimidad que el interés de la comunidad.
	Stakeholders en base a su poder	Está relacionado con la capacidad de ejercer influencia en la empresa.
	Stakeholders en base a su urgencia	Está relacionado con la inmediatez con la que debe ser atendido el interés del individuo o colectivo.
<b>Henriques y Sadorsky (1999)</b>	Miembros de la organización	Empleados, clientes, accionistas y proveedores
	Sociedad	Residentes locales y grupos de interés especiales
	Organismos reguladores	Organismos reguladores
	Medios de comunicación	Medios de comunicación
<b>Verdeyen (2004)</b>	Primarios	Son los accionistas, el consejo de administración y la dirección. Estas partes interesadas son aquellos actores que, desde un punto de vista clásico sobre la organización corporativa, pueden influir en

		la política y la toma de decisiones de las empresas.
	Secundarios	Los actores secundarios son todos los demás grupos o individuos afectados o que pueden afectar indirectamente al logro de los objetivos de la organización, tales como empleados, proveedores, clientes, medios de comunicación, organizaciones de intereses y competidores.
	Internos	Las partes interesadas internas son aquellas partes interesadas en las que la dirección de la organización asume la responsabilidad.
	Externos	Los actores externos de una organización - clientes, proveedores, gobiernos, grupos de intereses especiales, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras y competidores - influyen en la organización desde el exterior.
<b>Maignan, Ferrell, y Ferrell (2005)</b>	Grupos de interés internos	Este grupo está formado por los empleados, los departamentos que forman y cualquier otro grupo que se forme dentro de la organización.
	Grupos de interés externos	Forman parte de este grupo los competidores, las entidades reguladoras o las agencias de publicidad.

Fuente: elaboración propia

### 1.9 MEDIDA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Señalar una medida de la RSC como la más adecuada es una tarea complicada. La abundante literatura y la gran cantidad de definiciones que existen en torno a este término han dado lugar a una gran variedad de enfoques de medición (Morgeson, Aguinis, Waldman, y Siegel, 2013). Por lo tanto, no existe un acuerdo a la hora de medir la RSC, incluso, dentro de la misma área de investigación.

A grandes rasgos, a la hora de hablar sobre las escalas de medida de la RSC hay que tener en cuenta que puede venir afectada por dos cuestiones: (1) el ámbito en el que se está midiendo o, de forma similar, el grupo de interés al que se le está preguntando por su percepción de las iniciativas de responsabilidad social; y, (2) la consideración de la RSC como un constructo unidimensional o multidimensional. Así, aunque a continuación presentamos un cuadro elaborado por Gallardo-Vázquez y Sanchez-Hernandez (2014) con algunos de los intentos por parte de la literatura académica de medir la RSC en general, con objeto de centrar lo máximo posible este tema, en este trabajo únicamente consideraremos las medidas de la RSC dentro del ámbito de los consumidores y dentro del ámbito del comportamiento organizativo o de los recursos humanos, en el cual se encuentra la fuerza de ventas.



Cuadro 1-8. Intentos académicos de medir la responsabilidad social de las empresas

AUTOR/ES	CONTRIBUCIÓN
Abbott y Monsen (1979)	Escala basada en el análisis del contenido de los informes anuales de las empresas de <i>Fortune</i> empresas de revistas
Aupperle, Carroll, y Hatfield (1985)	Ponderación de los valores y actitudes de los gerentes individuales de la RSE en un modelo de cuatro dimensiones.
Ullmann (1985)	Escala para examinar el grado en que aparece la divulgación social en los informes anuales.
Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, y Kraft (1996)	La medición de la percepción del papel de la ética y RSE de los gerentes en la eficacia de sus organizaciones.
Ruf, Muralidhar, y Paul (1998)	Escala para evaluar la importancia relativa de las dimensiones incluidas en algunos índices de reputación, la validación de la aplicabilidad de la escala y los índices.
Quazi y O'Brien (2000)	Escala con un modelo de dos dimensiones para medir las actitudes hacia la RSE y los resultados de la implementación de acciones de responsabilidad social.
Maignan y Ferrell (2000)	Examen de la medida económica, legal, ético y discrecional de las partes interesadas impone responsabilidades, teniendo en cuenta sólo tres agentes (clientes, empleados y público), lo que limita la utilidad de su estudio.
Veleva y Ellenbecker (2001)	Herramienta para promover la sostenibilidad del negocio - indicadores de la producción sostenible.
Keeble, Topiol, y Berkeley (2003)	Los estudios de caso para explorar cómo el uso adecuado de los indicadores puede ser una herramienta poderosa para guiar a la sostenibilidad del negocio.
Azapagic (2004)	Marco para los indicadores de sostenibilidad como una herramienta para la evaluación del rendimiento y mejoras en algunos sectores específicos.
Mahoney y Thorne (2005)	La escala se define sobre la base de los promedios de ciertos valores.
Nordheim y Barrasso (2007)	Conjunto de indicadores sostenibles para la industria del aluminio.
Turker (2009a)	Las percepciones de los empleados, los clientes y el gobierno, que analizan la relación de la RSE al compromiso de la organización, y que reflejan las responsabilidades del negocio hacia todos sus grupos de interés.
Clarkson, Li, Richardson, y Vasvari (2008)	Índice análisis de contenido para evaluar el nivel de información ambiental en los informes de sostenibilidad.
Chee Tahir y Darton (2010)	Amplio conjunto de indicadores de sostenibilidad y las métricas para la operación de negocio en particular.

Fuente: Gallardo-Vázquez y Sanchez-Hernandez (2014)

### 1.9.1 Escalas de medida unidimensionales vs. multidimensionales

Las escalas de medida unidimensionales suelen medir las actitudes, expectativas o creencias de un grupo de interés acerca de la RSC, pero, por norma general, no consideran o no le conceden el suficiente peso a la relación de la empresa con otras partes interesadas; son consideradas como escalas faltas de fiabilidad y validez (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, y Igalens, 2015). No obstante, pese a sus limitaciones son varios los estudios que emplearon este tipo de escalas (Lichtenstein, Drumwright, y Braig, 2004; Marin, Ruiz, y Rubio, 2009; Matute-Vallejo, Bravo, y Pina, 2011; Tian, Wang, y Yang, 2011).

Por su parte, las escalas multidimensionales suelen ser las más empleadas a la hora de medir la RSC. Con todo, también existe una falta de acuerdo a la hora de elegir una escala multidimensional generalmente aceptada. Entre las primeras escalas de este tipo se encuentran aquellas que toman como base la teoría de la pirámide de Carroll (1979), como la escala propuesta por Maignan y Ferrell (2000), que preguntan acerca de cuatro tipos de responsabilidades de la organización: las responsabilidades económicas, las responsabilidades legales, las responsabilidades éticas y las responsabilidades discrecionales o filantrópicas. Asimismo, otros autores como Joyner y Payne (2002) o Schwartz y Carroll (2003), también se decantaron en sus estudios por medir la RSC tomando como base la escala propuesta por Carroll.

## **1.9.2 Escalas de medida con base en los grupos de interés**

### **1.9.2.1 Los consumidores**

Desde la perspectiva de los consumidores la medida de la RSC puede hacerse en base a los grupos de interés. En este sentido, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013) desarrollan una escala en la que consideran cuatro dimensiones: los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad.

Sin embargo, desde la óptica del consumidor la visión de la RSC cambia, por lo tanto, es necesario adaptar la escala de medida a la percepción que tiene este grupo del concepto. En este sentido, los consumidores son capaces de distinguir tres dimensiones de la responsabilidad social corporativa: la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión medioambiental. Por lo tanto, las escalas que tratan de medir este tipo de iniciativas entre este colectivo van en esa dirección. Y son varios los autores que tratan de desarrollar escalas de este tipo en los últimos años (Alvarado-Herrera, Bigné, Aldas-Manzano, y Currás-Pérez, 2015; Fatma, Rahman, y Khan, 2016).

Así, con el objeto de plasmar en su escala de medida la percepción de la responsabilidad social por parte de los consumidores las tres dimensiones que este grupo es capaz de identificar claramente, Alvarado-Herrera et al., (2015) desarrollaron una escala de 18 ítems, correspondiéndose seis a cada una de las tres dimensiones. Para su elaboración adaptaron el proceso metodológico marcado por DeVellis (1994) según las recomendaciones de la literatura y desarrollaron cinco estudios empíricos de tipos cualitativos, cuantitativos y mixtos, cuyos resultados posibilitaron el desarrollo de la escala para, posteriormente, probar sus propiedades métricas.



Cuadro 1-9. Escala de medida de la RSC de los consumidores

AUTORES	DIMENSIONES	ITEMS
Alvarado-Herrera et al. (2015)	Responsabilidad social corporativa (dimensión social)	1. Patrocinar programas educativos
		2. Patrocinar programas de salud pública
		3. Mantener un alto compromiso con principios éticos bien definidos
		4. Patrocinar programas culturales
		5. Realizar donaciones económicas a causas sociales
		6. Ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad/vecindario
	Responsabilidad social corporativa (dimensión medioambiental)	1. Patrocinar programas medioambientales
		2. Asignar recursos para ofrecer productos compatibles con el medio ambiente
		3. Llevar a cabo programas para reducir la contaminación
		4. Proteger el medio ambiente
		5. Reciclar sus materiales de desecho adecuadamente
		6. Utilizar sólo los recursos naturales que sean necesarios
	Responsabilidad social corporativa (dimensión económica)	1. Maximizar los beneficios para garantizar su continuidad
		2. Construir relaciones sólidas con sus clientes para asegurar un éxito económico a largo plazo
		3. Mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece
		4. Mantener una política de precios competitiva
		5. Mejorar siempre su rendimiento económico
		6. Hacer todo lo posible para ser más productiva

Fuente: elaboración propia en base a Alvarado et al., (2015)

### 1.9.2.2 La fuerza de ventas

Desde la perspectiva de los empleados, la forma de medir la RSC se basa en la teoría de los grupos de interés afectados por las iniciativas socialmente responsables. En esta línea se encuentran la escala propuesta por Clarkson (1995), Turker, (2009a) o Pérez y Rodríguez del Bosque (2012). Clarkson (1995) considera a los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores y el público afectado en general. En el caso de la escala de Turker (2009b), se consideran cuatro grupos de interés: la sociedad, los empleados, los clientes y la administración o gobierno. Por su parte, Pérez y Rodríguez del Bosque (2012) se centran fundamentalmente en los clientes, empleados y la sociedad en general.

En este caso, para el desarrollo de su escala Turker (2009b) se decantó por seguir el proceso marcado por Bagozzi, Yi, y Phillips (1991). Estos autores utilizaron una muestra de 269 profesionales, en ese proceso, pasaron de una escala inicial de 42 ítems a la escala final de 18 ítems organizados en cuatro factores. Finalmente, verificaron las propiedades métricas de la escala.

Cuadro 1-10. Medida de la percepción de RSC de la fuerza de ventas

AUTORES	DIMENSIÓN	ITEMS
Turker (2009b)	Dimensión sociedad, medioambiente, generaciones futuras y ONGs	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural
		2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones
		3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural
		4. Busca un crecimiento sostenible que considera las generaciones futuras
		5. Apoya organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas problemáticas con dificultades
		6. Contribuye a campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad
		7. Hace hincapié en la importancia de su responsabilidad social en la sociedad
	Dimensión empleados	8. Anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias
		9. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales
		10. La dirección de nuestra empresa se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados
		11. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados
		12. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas
		13. Apoya a los empleados que desean seguir formándose y adquirir educación adicional
	Dimensión clientes	14. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales
		15. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes
		16. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa
	Dimensión administraciones y gobierno	17. Siempre paga sus impuestos de forma regular y continua
		18. Cumple con la normativa legal

Fuente: elaboración propia en base a Turker (2009b)

Aunque algunos autores (*i.e.*, El Akremi et al., 2015) afirman que la escala de Turker (2009b) carece de pruebas de validez convergente y validez discriminante, o un análisis factorial confirmatorio que le confiera validez predictiva. Sin embargo, su amplio uso en la literatura del ámbito organizativo la validan (De Roeck y Delobbe, 2012; De Roeck, Marique, Stinglhamber, y Swaen, 2014; Sheel y Vohra, 2016).

## 1.10 CONCLUSIONES

1. El concepto de RSC está en continua evolución, no obstante, es necesario alcanzar un consenso en torno a una definición ampliamente aceptada que permita reducir la discrecionalidad y la falta de rigurosidad a la hora de analizar las prácticas de responsabilidad social.
2. Al igual que ocurre con el concepto, también existen una gran variedad de teorías aplicadas al estudio de la RSC. Este trabajo considera las teorías clásicas de RSC centrando la atención en el estudio de las teorías más próximas al ámbito del

marketing que permiten explicar el porqué de los comportamientos y las actitudes de consumidores y fuerza de ventas. No obstante, futuros estudios deberían considerar otras teorías como la del Modelo de Jerarquía de los Efectos (Lavidge y Steiner, 1961) o la Teoría de la Comparación Social (Festinger, 1954).

3. El concepto de responsabilidad social está estrechamente vinculado con el concepto de *stakeholders*. La literatura recoge una amplia variedad de clasificaciones de los grupos de interés, aunque, fundamentalmente, diferencia entre aquellos que están directamente relacionados o afectados por la actividad de la organización y aquellos que se ven influidos indirectamente.
4. Los grupos de interés perciben la RSC desde perspectivas diferentes, mientras que los consumidores comprenden mejor la RSC desde la perspectiva de la *Triple Bottom Line*, los grupos de trabajadores y, concretamente, la fuerza de ventas interpretan mejor el concepto desde el enfoque de los *stakeholders*. Este hecho, implica el uso de escalas diferentes para medir la percepción de las prácticas de RSC por parte de los distintos grupos.

Con todo, también es necesaria la creación de una escala de medida de la RSC ampliamente aceptada que no se vea influida por el tipo de individuo que la está respondiendo y que haga referencia a una visión global de las prácticas socialmente responsables.



**CAPÍTULO 2**  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y**  
**MARKETING**



## 2.1 LA DISCIPLINA DEL MARKETING

El marketing se ha convertido en una cuestión vital para el éxito de cualquier organización empresarial. En un entorno tan dinámico como el actual, las habilidades en la venta, la publicidad, las relaciones públicas o la imagen corporativa, entre otras, se convierten en elementos clave para la comercialización adecuada de un bien o servicio. En este sentido, no es extraño ver la especial atención prestada por la mayor parte de las empresas a sus estrategias de marketing.

En línea con esta tendencia, en el ámbito académico también se analiza en profundidad este concepto. De acuerdo con ello, Kotler y Solis (1996) consideran la disciplina del marketing como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Posteriormente, Kotler y Keller (2009) de la mano de otros autores, hace referencia a un marketing más específico, el marketing social, definiéndolo como:

“El enfoque del marketing social sostiene que las organizaciones deben indentificar las necesidades, los deseos y los intereses de su público meta, aprovisionándolos de manera más eficiente que sus competidores de tal forma que preserven o incrementen el bienestar de los consumidores y de la sociedad a largo plazo”. (p.22)

Asimismo, y de manera similar, la *American Marketing Association* (A.M.A.)<sup>6</sup> aprueba en el año 2013 la definición de marketing como:

“La función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización y a los grupos de interés”.

Posiblemente, sean estas las primeras definiciones de marketing que traten de tener en cuenta los procesos de intercambio, las relaciones con la organización y la preocupación por todas las partes interesadas. En definitiva, se hace hincapié en la

---

<sup>6</sup> La AMA nace en 1937 de la fusión de dos organizaciones: la Asociación Nacional de Profesores de Marketing y de la Sociedad Americana de Marketing. Hoy en día, es una asociación para los profesionales de marketing, integrada por más de 30.000 miembros desde el año 2012. Así mismo, es la encargada de editar destacadas publicaciones como el *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* o el *Journal of Public Policy* entre otros.

entrega de valor para poder crear relaciones que proporcionen beneficios ya no solo a clientes, sino también a empleados, accionistas y competidores, como un elemento crucial en los nuevos negocios (Bhattacharya, Korschun, y Sen, 2009; Greenley y Hooley, 2004; Morsing y Schultz, 2006). En la actualidad, desde la perspectiva del marketing, se apuesta por el desarrollo de una orientación a los *stakeholder* más que una orientación a los clientes; dando especial relevancia a los grupos de interés en la estrategia de marketing (Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005) del mismo modo que ya los consideraba Freeman (1984) en otras disciplinas.

## **2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y MARKETING**

La literatura de marketing comenzó a considerar la responsabilidad social corporativa a partir del año 1960, centrándose únicamente en las obligaciones sociales relacionadas con el marketing, y sin considerar otros aspectos de las actividades de RSC (Maignan y Ferrell, 2004; Wang, 2015). En ese momento, la visión de la RSC por parte de los responsables de marketing era bastante sesgada. Se consideraban las prácticas de RSC como algo propio del área comercial o de los individuos que forman parte de la misma, pero no como una cuestión que afecta al conjunto de la organización. Como ejemplos de estos argumentos, destaca, por un lado, la preocupación mostrada por los efectos de las actividades de marketing en los comportamientos sociales desde la perspectiva de su función, pero sin tener en cuenta el papel de toda la organización (p.e., Kotler y Levy, 1969; Lazer, 1969); por otro, la respuesta de los responsables de marketing a cuestiones éticas, pero sin considerar la respuesta conjunta de la empresa (p.e. Blodgett, Lu, Rose, y Vitell, 2001). Sin embargo, hoy en día, los responsables de las organizaciones reconocen el efecto de las actividades de marketing en el entorno empresarial y las obligaciones con la sociedad en relación con la RSC (Adegbola, 2014; Moir, 2001). En este contexto, la literatura recoge la importancia de la incorporación de prácticas de responsabilidad social corporativa a la estrategia de marketing, pues, de esta forma, las probabilidades de alcanzar el éxito organizativo serán mayores (Adegbola, 2014).

La revisión realizada de los trabajos existentes en este campo, tanto a nivel teórico como empírico, muestra el interés depositado a lo largo del tiempo, en la perspectiva de la sostenibilidad en el estudio del marketing y la RSC. Mientras que, en términos generales, a otros aspectos que integran el concepto de RSC no se les han prestado demasiada atención, el aspecto sostenible y la importancia de las prácticas con este carácter, han sido

objeto de un análisis creciente en la disciplina del marketing; de igual manera que en otras disciplinas.

Sin embargo, en la actualidad, la perspectiva de la sostenibilidad ya no constituye el único modo de relacionar RSC y marketing, aun siendo reconocida una clara falta de estudios en este campo (Chabowski, Mena, y Gonzalez-Padron, 2011; MacInnis, 2011; Sheth, 2011). Actualmente, existe un especial interés por el estudio de la gestión de la relación personas-organización; esto es, la importancia de la aproximación de las organizaciones a las personas y a su vez de las personas a la organización. Así, no es extraño observar cómo recientemente, los trabajos que abordan el estudio de la RSC en el ámbito del marketing muestran una clara orientación a las personas, sin dejar de lado el estudio del conjunto de la sociedad y el medio ambiente (Giuliani, Zambon, Monteiro, Betanho y Lima Faria, 2012).

En el ámbito académico los esfuerzos por atender la RSC en el marketing son cada vez mayores. En este sentido, Alvarado (2007) propuso encontrar vínculos que justifiquen el creciente análisis de la relación entre la RSC y el marketing. Así, los nexos de unión que encuentra entre ambas disciplinas y que justifican su estudio conjunto son: (1) la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores; (2) la gestión de relaciones con los consumidores; (3) los beneficios mutuos; (4) los grupos de interés; y (5) el intercambio mixto, interactivo e interdependencia de un entorno de marketing ampliado. Asimismo, este autor también señala cuatro líneas de investigación que agrupan los trabajos de RSC en el ámbito organizativo. Las líneas que identifica son: (1) la relación entre las iniciativas de RSC y el desempeño financiero, (2) la importancia concedida a la RSC desde los estamentos más altos de las organizaciones, (3) la respuesta de los consumidores ante las acciones de RSC, y (4) la integración teórica de la RSC en el marketing.

Si se atiende a una clasificación de los trabajos de RSC en el área de marketing, destaca el trabajo de Chang, Chen, Wang, y Wu (2014). Estos autores sugieren en su estudio la posibilidad de agrupar los trabajos de este ámbito en seis grupos: (1) el marketing con causa (Barone, Miyazaki, y Taylor, 2000; Polonsky y Speed, 2001; Varadarajan y Menon, 1988); (2) el patrocinio social (Simmons y Becker-Olsen, 2006); (3) la comercialización del medio ambiente o marketing medioambiental (Crouch, 2006; Handelman y Arnold, 1999; Menon y Menon, 1997); (4) la comunicación con



consumidores sobre temas de RSC (Caruana y Crane, 2008); (5) la respuesta de los consumidores al comportamiento en materia de RSC de la organización (Brown y Dacin, 1997; Ellen, Webb y Mohr, 2006; Handelman y Arnold, 1999; Sen y Bhattacharya, 2001); y (6) la reputación corporativa (Berens, Riel y Bruggen, 2005; Brown y Dacin, 1997; Lichtenstein et al., 2004; Wagner et al., 2009). También se podría incorporar en el ámbito de la literatura de marketing a estos seis grupos otros aspectos como: la filantropía corporativa (Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García, y Sanzo-Pérez, 2017; Ellen, Mohr y Webb, 2000) o la publicidad con enfoque social (Drumwright, 1996).

En consecuencia, en la clasificación anterior se puede comprobar cómo lo estudiado, en la disciplina de marketing hasta la fecha, se atiende casi exclusivamente a un grupo de interés, los consumidores. Sin embargo, como ya se indicó con anterioridad, existen otros grupos que necesitan ser considerados; como los empleados, la fuerza de ventas o el entorno en general. No existe una visión global e integrada de la RSC en esta disciplina, lo cual dificulta cualquier intento de coordinación con el conjunto de la organización (Maignan y Ferrell, 2004).

En este sentido, no se debe olvidar que la RSC se presenta como un elemento clave en la estrategia de marketing. Su incorporación en la estrategia permitirá la identificación de oportunidades para lograr un mejor posicionamiento y aumentar el valor percibido por los consumidores (Piercy y Lane, 2009). En palabras de Adegbola (2014, p. 142) “incorporar las mejores prácticas de RSC en la estrategia de marketing para el éxito de una organización y su existencia en el entorno”.

En lo referente a la integración de las prácticas de RSC en la estrategia de marketing, es relevante conocer los criterios a tener en cuenta para lograr dicha integración. En este contexto destaca el trabajo de Maon, Lindgreen y Swaen (2008), quienes recogen cinco de las teorías o marcos más comunes en el diseño e implementación de la RSC dentro de una organización (Cramer, 2005; Khoo y Tan, 2002; Maignan et al., 2005; Panapanaan y Linnanen, 2003).

Dentro de éstos, destaca el trabajo de Maignan et al., (2005) hace referencia a la integración de la RSC en el marketing, por eso será el que tomemos de referencia. En cualquier caso, la comparación de los modelos entre sí apenas pone de manifiesto diferencias destacadas, pues todos ellos, con mayor o menor grado de desarrollo y especificación, se mueven dentro de los mismos criterios.

Cuadro 2-1. Marcos de desarrollo e implementación de la responsabilidad social corporativa

Maignan et al. (2005)	Khoo and Tan (2002)	Panapanaan et al. (2003)	Werre (2003)	Cramer (2005)
<p>Ocho pasos para implementar la RSE desde una perspectiva de marketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El descubrimiento de los valores organizacionales y normativos.</li> <li>2. Identificación de los interesados y su respectiva relevancia.</li> <li>3. Identificación de los principales temas de interés para los grupos de interés identificados como clave.</li> <li>4. La evaluación de un sentido de la responsabilidad social que se adapte a las prácticas actuales de la organización.</li> <li>5. Auditoría.</li> <li>6. Establecimiento de prioridades y la implementación de los cambios y las iniciativas de RSE.</li> <li>7. Promoción de la RSE mediante la creación de conciencia, consiguiendo la involucración de nuevos actores.</li> <li>8. Retroalimentación</li> </ol>	<p>En base al Marco Australiano de Excelencia en los negocios, los autores consideran cuatro etapas cíclicas involucradas en la transformación de la organización desde su estado inicial a una organización socialmente responsable y sostenible:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación (que implica el liderazgo y la planificación de la estrategia).</li> <li>2. Transformación (con la participación de todas las personas y la gestión de la información).</li> <li>3. Implementación (que implica la introducción de la sostenibilidad en los procesos de la empresa).</li> <li>4. Los resultados de negocio sostenibles (que implica la revisión del desempeño del sistema).</li> </ol>	<p>Consideran que el compromiso en materia de gestión de la RSC debe estar precedido por cinco actividades esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de la RSC (identificación de las principales áreas de RSC y las identificaciones de los parámetros relevantes RSC).</li> <li>2. Decisión acerca de si se debe proceder en la gestión de la RSC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y estructura.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Implementación.</li> <li>• Seguimiento y evaluación.</li> <li>• Comunicación y presentación de informes</li> </ul> </li> </ol>	<p>Cuatro fases principales en un modelo de implementación de Responsabilidad Corporativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar a la alta gerencia.</li> <li>2. La formulación de los valores corporativos fundamentales de una visión en RSC.</li> <li>3. Cambiar el comportamiento organizacional.</li> <li>4. Anclaje del cambio.</li> </ol>	<p>Seis actividades de implementación de la RSC no secuenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de las expectativas y demandas de los grupos de interés.</li> <li>2. La formulación de una visión y una misión con respecto a la responsabilidad social de las empresas y, si se desea, un código de conducta.</li> <li>3. El desarrollo de estrategias a corto y largo plazo con respecto a la responsabilidad social de las empresas para elaborar un plan de acción.</li> <li>4. La creación de un sistema de seguimiento y presentación de informes.</li> <li>5. La reproducción del proceso por el enraizamiento en los sistemas de calidad y gestión.</li> <li>6. La comunicación interna y externa sobre el enfoque y los resultados obtenidos.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

Hay que asumir que la RSC difiere entre sectores, pero también entre las empresas dentro de cada industria. Las características particulares de cada compañía, afectadas por las condiciones sociales o económicas entre otras, condicionarán el camino que cada una de ellas siga a la hora de desarrollar las iniciativas de responsabilidad social que formarán parte de su estrategia empresarial.

A modo de conclusión, es necesario mencionar el trabajo de Golob, Lah y Jančič (2008), quienes resumen de un modo bastante exhaustivo el planteamiento expuesto anteriormente:

“En la literatura de marketing, el tema de la RSE se volvió importante cuando los estudiosos ampliaron su comprensión de la comercialización más allá del ámbito básico de lucro (Kotler, 1972; Sweeney, 1972). De acuerdo con la perspectiva de sistema social, el marketing es visto como “una parte integral e inherente de la sociedad” (Sweeney, 1972, p. 5). El marketing debe atender y mejorar los valores de las partes interesadas y la sociedad, lo que significa que la responsabilidad social es “el aspecto inherente a la naturaleza de la comercialización”. (Sweeney, 1972, p. 8)”. (p.84)

### **2.3 LOS CONSUMIDORES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Los consumidores constituyen un grupo de interés vital para la supervivencia de cualquier organización a corto y largo plazo (Clarkson, 1995); constituyendo uno de los grupos de interés más importantes en las decisiones de marketing (Golob et al., 2008; Podnar y Jancic, 2006). En la actualidad, las organizaciones se preocupan cada vez más por atender las demandas de sus clientes y por interactuar con ellos, buscando una retroalimentación beneficiosa para las dos partes.

El interés por relacionar la RSC y los consumidores comenzó a despuntar en los años noventa y progresivamente ha incrementado su importancia hasta llegar a los niveles actuales (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2012). En este sentido, como ya se comentó al exponer la relación de la RSC y el marketing, los consumidores son el grupo de interés que mayor atención ha recibido con respecto a la relación entre dichas variables (Öberseder, Schlegelmilch, y Murphy, 2013). Sin embargo, con respecto a esta evidencia, la mayoría de autores señalan la necesidad de seguir investigando en este campo, al considerar que la comprensión de los efectos de la RSC sobre los consumidores es todavía muy limitada (p.e., Beckmann, 2006; Fatma y Rahman, 2015; Golob et al., 2008).

En este contexto, existe evidencia de los efectos de la RSC sobre ciertas variables que afectan al comportamiento del consumidor. Se demuestra su impacto sobre las actitudes de los consumidores, sus intenciones de compra, la identificación del consumidor-empresa, la lealtad o la satisfacción, entre otras (Khamah, 2015; Öberseder *et al.*, 2013). Sin embargo, quedan sin explicar cuestiones relacionadas con el cómo o el cuándo las iniciativas socialmente responsables desarrolladas por las organizaciones tienen efecto sobre los consumidores, así como, qué consumidores se ven afectados por dichas acciones, en caso de que no sean todos.

A la hora de analizar las implicaciones de la RSC para los consumidores se puede partir del planteamiento sugerido por Manasakis, Mitrokostas y Petrakis (2015). Estos autores, partiendo de trabajos anteriores en éste ámbito (p.e., Chang, Chen, Wang y Wu, 2014), consideran que la RSC es una iniciativa favorable a los consumidores, por la cual ven incrementadas sus ganancias o beneficios, al mismo tiempo que el aumento del precio será proporcionalmente menor. Adicionalmente, en este contexto, se puede hacer mención del consumidor responsable. En este sentido, Mohr, Webb y Harris (2001, p.47) definen al consumidor socialmente responsable como “una persona que basa su adquisición, uso y disposición de los productos en el deseo de minimizar o eliminar los efectos perjudiciales y maximizar a largo plazo un impacto beneficioso en la sociedad”.

Figura 2-1. Factores condicionantes de la percepción de RSC por parte del consumidor



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, existe un debate en la actualidad centrado en los efectos de las iniciativas socialmente responsables sobre los consumidores. De acuerdo con este planteamiento, la percepción de la RSC por parte de los consumidores se puede definir como “una actitud global sobre las diferentes dimensiones que componen la RSC relacionadas con el consumidor” (Swaen, 2003, p. 8). Asimismo, en relación con esta última definición, Swaen (2003), propone cinco aspectos que ejercen un papel fundamental en la percepción de la RSC por el consumidor: (1) las expectativas de los consumidores depositadas en la RSC; (2) la interpretación que hagan de esas expectativas los responsables de la organización; (3) las políticas o programas de RSC desarrollados por las empresas con ese fin; (4) la comunicación oportuna de las iniciativas; y finalmente, (5) la percepción que los consumidores tengan de las mismas.

### **2.3.1 Cuestiones básicas**

#### ***2.3.1.1 Demanda de responsabilidad social corporativa por parte de los consumidores***

Es bien sabido que el consumidor a la hora de comprar utiliza todos los recursos e información a su alcance para formar una imagen de la organización y tomar una decisión de compra. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas se enfrentan a consumidores informados y que demandan productos con valor añadido. En los últimos años, la preocupación por la compra responsable y ética, el compromiso con las causas sociales y la intención de que la compra suponga un beneficio propio, pero al mismo tiempo, para terceros, son algunas claves del comportamiento de compra de una gran parte de los consumidores (Moosmayer, 2012; Piercy y Lane, 2009).

No es extraño, por tanto, encontrar cada vez más alusiones en la literatura a la figura de un consumidor responsable. En este sentido, Lombardo (2011), partiendo del planteamiento de Gabriel y Lang (1995), propone que un consumidor responsable es un consumidor que piensa en el futuro y muestra conciencia social, un consumidor cuya acción debe ser moralmente defendible y que de vez en cuando debe estar preparado para sacrificar cosas. Un segundo punto de vista, sería tener en cuenta esta perspectiva en términos de la responsabilidad social de los consumidores, entendiendo por tal, una obligación del consumidor por maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre las partes interesadas (Brinkmann, 2004). En cualquier caso, en contraste con la abundante literatura sobre RSC, la investigación en torno a la concepción del consumidor socialmente responsable es relativamente escasa, de ahí la necesidad, recogida en estudios recientes (*i.e.*, Lombardo, 2011) de profundizar en este concepto.



En esta línea, los consumidores creen firmemente que las organizaciones deben mostrar un comportamiento socialmente responsable. Por eso, a fin de alcanzar ese objetivo, demandan e, incluso presionan, a las empresas para que se impliquen en iniciativas con esas características, valorando positivamente a aquellas empresas que lo hacen (Podnar y Golob, 2007; De Pelsmacker, Driesen, y Rayp, 2005; Sen y Bhattacharya, 2001). En definitiva, esperan un trato justo y honesto para ellos, pero también un apoyo a la comunidad de la cual forman parte (Maignan et al., 2005), siempre bajo la estela de una actuación congruente con unos valores compartidos por todos ellos.

Buscando dar respuesta a esta demanda, cada día son más las empresas que desarrollan programas de RSC, que publican informes y que comunican sus esfuerzos al público, y en especial, a los consumidores. Tratan de hacer ver sus esfuerzos y buenas acciones en este campo, con el objetivo de evitar los posibles boicots que les ocasionaría actuar de otro modo o irresponsablemente (Luo y Bhattacharya, 2009; Podnar y Golob, 2007; Snider, Hill y Martin, 2003). Pero frente a estas actuaciones la literatura se hace diversas preguntas, ¿las empresas son realmente responsables o simplemente se trata de un discurso? y/o ¿las empresas actúan así porque son responsables o porque esto les genera beneficios? (Giuliani et al., 2012). De acuerdo con esto, es habitual que el público en general tenga cierta desconfianza. La mayoría de consumidores considera que las iniciativas sociales llevadas a cabo por las organizaciones no son del todo sinceras. Los más escépticos consideran que las empresas nunca dicen la verdad, que nunca comunican sus aspectos negativos, y en caso de que hagan esfuerzos por comunicar cuestiones relacionadas con su actividad en materia de responsabilidad social es porque intentan ocultar algo (Forehand y Grier, 2003; Skarmeas y Leonidou, 2013). Es por eso, que puede que su acción no tenga un efecto positivo (Barone et al., 2000; Ellen et al., 2000; Simmons y Becker-Olsen, 2006). Incluso, esta situación puede causar el efecto contrario, y en el caso de que los consumidores consideren que la empresa no es sincera, podrían llegar a penalizarla (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006).

Sin embargo, no solamente los consumidores muestran una actitud recelosa con respecto a las acciones de RSC desarrolladas por las empresas; de hecho, algunos investigadores llegan a hablar del “potencial lado oscuro del marketing en materia de RSC” (Prasad y Holzinger, 2013, p.1916). Las organizaciones lanzan información a los consumidores, quienes reciben una gran cantidad de datos sobre la participación de las empresas en las iniciativas socialmente responsables, pero que en muchas ocasiones son

contradictorios, lo cual, dificulta la distinción entre lo responsable y lo irresponsable (Lange y Washburn, 2012; Parguel, Benoît-Moreau, y Larceneux, 2011; Prasad y Holzinger, 2013).

Adegbola (2014) defiende que la responsabilidad social corporativa en el ámbito del marketing es la respuesta a las prácticas de marketing actuales, cuestionables desde ciertos puntos de vista. De este modo, partiendo del trabajo de Armstrong, Adam, Denize y Kotler (2014), considera que existen precios abusivos en productos y servicios básicos, los *commodities*; calidad cuanto menos cuestionable y dificultad para diferenciar productos; creación de falsas expectativas de cara a ciertas compras; fomento de un comportamiento materialista; publicidad engañosa; manipulación de los valores y principios de los consumidores; o engaños a estos con cargos y condiciones ocultas en promociones y ofertas.

En cualquier caso, a fin de que las iniciativas de RSC desarrolladas por las organizaciones sean realmente efectivas, los encargados de su diseño deben conocer las expectativas de los consumidores; de otra manera, este grupo de interés apenas prestaría atención a las mismas y, por lo tanto, no tendrían el efecto deseado. En consecuencia, las empresas deben escuchar a los clientes y al mismo tiempo tratar de llegar a un consenso con ellos para que sus necesidades, deseos y expectativas con respecto a la RSC se vean completamente satisfechos. A este respecto, una vez que las acciones ya han sido desarrolladas, los consumidores compararán sus expectativas con los resultados percibidos de estas prácticas de RSC, y, en caso de que los superen, su reacción probablemente será positiva (Swaen, 2003).

De acuerdo con lo dicho, es importante lograr la participación directa de los consumidores en las iniciativas socialmente responsables. Además, es vital que tales iniciativas tengan un sentido, estén relacionadas con la empresa y se desarrollen eficazmente. De no ser así, estas acciones generarán rechazo, escepticismo y, por tanto, no se conseguirá el fin perseguido (Porter y Kramer, 2007; Yoon, Gürhan-Canli, y Schwarz, 2006).

### **2.3.1.2 Relación entre el precio de los productos y la RSC**

Como se ha argumentado hasta el momento, en la actualidad, los consumidores tienen muy en cuenta el compromiso demostrado por las empresas con las acciones de RSC, lo cual, afecta a la evaluación que hagan de la propia empresa y de sus productos.

En estos momentos, los consumidores ya no se fijan exclusivamente en el precio y la calidad de aquellos productos que adquieren; sino que, la RSC alcanza un papel relevante en la actuación y comportamiento del consumidor a la hora de tomar la decisión de compra (Bhattacharya y Sen, 2004). Sin embargo, los resultados obtenidos por las investigaciones desarrolladas hasta el momento son contradictorios, y no se encuentra una evidencia concluyente en ningún sentido. La mayoría de estudios demuestran que los criterios de compra siguen siendo los tradicionales: precio, calidad o conocimiento de la marca; mientras que los criterios sociales, medioambientales y/o éticos, están lejos de tener, por ahora, un peso importante en la decisión de compra del consumidor (Bashar, 2014; Boulstridge y Carrigan, 2000; Swaen, 2003).

La razón puede estar en que el consumidor sigue comprando por razones de carácter principalmente personal, siendo menos importantes las razones que favorezcan al conjunto de la sociedad. No obstante, en contraposición con este planteamiento, existen trabajos que consideran que la RSC influye sobre la intención de compra en un grado superior al efecto de otros factores como el precio. Por otro lado, una tercera corriente se sitúa en una posición intermedia. Según los autores de esta corriente, un precio bajo no justifica una acción de responsabilidad social carente de contenido (Arli y Lasmono, 2010; Mohr y Webb, 2005). En resumen, aunque no hay un consenso general en la literatura al respecto, la mayoría de los trabajos apoyan que los consumidores exigen cada vez más responsabilidades a las empresas, y esperan de ellas comportamientos más sociales, aunque luego, a la hora de realizar la compra, no apliquen este orden de importancia (Lombardo, 2011).

Posiblemente, la razón fundamental que respalda el argumento de que la RSC puede ser uno de los criterios en la decisión de compra, sea el considerarla como un elemento diferenciador. En este sentido, Crifo y Forget (2015) siguiendo el planteamiento de estudios previos (Becchetti, Giallonardo, y Tessitore, 2005) defienden que la RSC puede considerarse un elemento diferenciador por el cual los clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior.

En definitiva, el efecto de la RSC sobre el comportamiento de los consumidores es mucho más complejo de lo que se podría pensar en un inicio (Öberseder et al., 2013), va mucho más allá de un simple efecto sobre la decisión de compra frente al precio o la calidad. En general, la literatura, mayoritariamente, sugiere que los consumidores no



emplean la RSC como criterio de compra (Mohr et al., 2001), si bien, para ellos es importante demostrar un comportamiento ético durante sus compras (Creyer, 1997). De este modo, una parte de la investigación defiende un efecto indirecto de estas prácticas mediante la creación de un contexto que afecte a la intención de compra, pero un efecto directo si las actividades reflejan las creencias del consumidor en la RSC (Mohr y Webb, 2005; Sen y Bhattacharya, 2001)

### **2.3.1.3 La RSC y la percepción del consumidor**

Las empresas necesitan conocer cuál es la percepción que tienen los consumidores de las iniciativas de RSC, además de cómo y en qué condiciones reaccionan frente a ellas. Sin embargo, dada la amplitud y la complejidad de estas prácticas, resulta difícil de alcanzar en este punto unos resultados adecuados. Como señalaron Godfrey y Hatch (2007) o Smith y Langford (2009) la RSC es difícil de abarcar, maleable y borrosa. De esta forma, los consumidores no son capaces de procesar completamente el concepto de RSC, por eso, se centran en áreas concretas del mismo y le asignan una importancia distinta a cada una de esas áreas.

Con respecto a esa evidencia, se puede hablar de múltiples factores que ejercen influencia en la percepción de las iniciativas de RSC por parte de los consumidores. Se señalan aspectos como la diversidad de actividades que se pueden integrar dentro del amplio “paraguas” de la responsabilidad social, el grado de implicación de la empresa en estas iniciativas, la localización de las acciones o los valores personales, entre otras.

La variedad de iniciativas que se pueden incluir dentro de la RSC es muy amplia (Cramer, Jonker, y van der Heijden, 2004; Russell y Russell, 2010). Sen y Bhattacharya (2001) clasifican estas acciones en los siguientes grupos: acciones a la comunidad, iniciativas relacionadas con la diversidad, relativas a los empleados, al medio ambiente o al producto. En el mismo sentido, Mohr y Webb (2005) también consideran esta variedad de posibilidades, pero de un modo más general, hablando de: actividades de filantropía, marketing con causa o responsabilidades medioambientales.

Asimismo, los consumidores también valoran a quién se dirigen las acciones socialmente responsables y sobre qué tienen efecto. Si sus principales beneficiarios son, por ejemplo, los clientes, los empleados o el medio ambiente, se percibe una respuesta más positiva de los consumidores. A juicio de Öberseder et al. (2013) la razón

fundamental es el hecho de que sean éstos los grupos de interés con los que se identifica más el consumidor. En definitiva, los consumidores perciben como una actuación responsable que las organizaciones les pongan un precio razonable a sus productos, que les faciliten toda la información posible sobre los mismos y que los traten de un modo justo y honesto; pero también valoran que motiven a sus empleados, que los valoren, generen un buen clima de trabajo y que los recompensen adecuadamente; y, por último, también consideran importante que las empresas se preocupen por conservar y mejorar el medio ambiente.

Por otro lado, el grado de preocupación por la RSC es diferente para cada organización, lo cual afectará a la reacción de los consumidores ante la misma. Öberseder et al. (2013) diferencia tres niveles o estadios de preocupación por la RSC dentro de las empresas; desarrollando un nivel de compromiso cada vez mayor a medida que se pasa a un nivel superior. En primer lugar, se sitúan aquellas empresas que se involucran en ese tipo de iniciativas de una forma mínima, como una obligación de dar respuesta a la demanda de las partes interesadas, considerando en este caso que son los consumidores. Por otro lado, están las organizaciones que, interesadas en hacer el bien, en desarrollar iniciativas de RSC, se encuentran con obstáculos internos que les dificultan esta tarea (visión de la RSC como innecesaria, o como un gasto, etc.). Y, finalmente, estarían las empresas que se comprometen con la RSC de un modo totalmente proactivo, desarrollando iniciativas aun no siendo siempre beneficiosas para ellas.

Cuadro 2-2. Niveles de preocupación por la RSC propuestos por Öberseder, Schlegelmilch y Murphy (2013)

NIVEL DE RSC	RAZÓN	VISIÓN DE LA RSC	GRUPOS A LOS QUE ATIENDEN	RESULTADO BUSCADO	EJEMPLO DE ACCIÓN	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
<b>Respuesta mínima</b>	Obligación. Razones estratégicas	Necesidad	Clientes Empleados Proveedores	Mejora desempeño financiero Beneficios Ventaja competitiva	Relaciones a l/p con proveedores	Uso interesado de la RSC
<b>Respuesta departamental</b>	Interés en hacer el bien por una parte de la empresa	Beneficiosa, pero a c/p	Grupos de interés externos, pero aun en evaluación	Beneficio a la empresa más que a la sociedad	Acciones relacionadas con los Derechos Humanos	Visión contradictoria
<b>Respuesta comprometida</b>	Compromiso absoluto con la sociedad	Beneficiosa para la sociedad y los más necesitados	Todos los grupos de interés o partes interesadas	Beneficio general de la sociedad y necesitados	Compromiso de los empleados con asociaciones	Acogida positiva

Fuente: elaboración propia

Otro elemento a tener en cuenta es el aspecto geográfico. En este sentido, la situación geográfica es uno de los factores clave a considerar para valorar la eficacia de un programa de RSC. En primer lugar, estas políticas son percibidas y juzgadas de un modo diferente entre distintos continentes y países. Por ejemplo, mientras que en algunos países de Asia la RSC se asocia a seguridad y calidad del producto, en Europa oriental se relaciona con caridad, en Europa central con el buen trato a los empleados, en África con las obras que atienden las necesidades sociales y en América del Norte con aspectos medioambientales. En cualquier caso, lo que se demuestra es que la percepción y la eficacia de cualquier actividad incluida en la RSC está condicionada por el lugar en el cual se desarrolla; esto es, las prácticas de responsabilidad social corporativa varían entre los continentes, pero también, entre países y más si se diferencia entre países desarrollados y en vías de desarrollo (Das, Dixon, y Michael, 2015; Maignan y Ralston, 2002).

Otros autores aluden a nuevas cuestiones relacionadas con el lugar de desarrollo de los programas de responsabilidad social. De acuerdo con esto, al hablar del aspecto geográfico también puede hacerse referencia al foco de atención de las iniciativas socialmente responsables, esto es, si son acciones globales o si se dirigen principalmente a la comunidad local. Las investigaciones demuestran que a menos que los consumidores se sientan “ciudadanos del mundo”, tendrán mayor repercusión sobre ellos aquellas acciones que se lleven a cabo desde una perspectiva local (Russell y Russell, 2010). Aquellos autores que defienden esta perspectiva argumentan que el apego a la comunidad por parte de los consumidores y su preocupación por el bienestar de la misma juegan un papel fundamental en este sentido (Handleman y Bello, 2004; Marin et al., 2009). En definitiva, los consumidores demostrarán una actitud más positiva cuanto más cercanas sientan a ellos las acciones de RSC desarrolladas por las empresas. Esto es, son más eficaces las iniciativas que se desarrollan en la comunidad local del consumidor que aquellas que se realizan en todo el país, aunque también son estas últimas más deseables que las desarrolladas en el extranjero.

La conciencia medioambiental es otro de los elementos que juegan un papel clave en la respuesta del consumidor a las iniciativas exitosas de responsabilidad social (Russell y Russell, 2010). Cuando un consumidor está preocupado por los efectos que tienen las acciones humanas desarrolladas en el día a día en el medio que le rodea y cómo esto afecta al futuro del espacio, su comportamiento de compra se verá afectado; en otras

palabras, el nivel de conciencia medioambiental del individuo influirá sobre su comportamiento de compra. Este hecho, está estrechamente relacionado con la responsabilidad social corporativa.

Las características personales son otro de los elementos que influyen en la percepción de la RSC. Cuando un consumidor mantiene contacto con distintas culturas, así como, una vida intelectualmente abierta, es capaz de desarrollar una percepción más amplia de las acciones y políticas de responsabilidad social. Esto es, la conjunción de estos elementos conducen a una visión global de la RSC, alejada de una orientación centrada únicamente en la parte social de esta disciplina, o en el bienestar propio (Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, 2005). En definitiva, la cultura puede influir en cómo perciben y reaccionan los individuos ante a los esfuerzos de RSC (Maignan, 2001; Sison, 2009).

De forma similar a la preferencia por las acciones de tipo local frente a las de tipo global, existe evidencia de que el consumidor es más receptivo con aquellas iniciativas que se acercan a su vida. En este sentido, se ha comprobado que cuando las iniciativas de RSC afectan a la actividad diaria de los consumidores son percibidas por éstos como más gratificantes. Desde un punto de vista egoísta<sup>7</sup>, cuando los consumidores consideran que estas actividades los benefician directamente, su predisposición de cara a la organización resulta más favorable (Reed, Aquino, y Levy, 2007).

Asimismo, buscando la plena aceptación por los consumidores de los esfuerzos realizados en las prácticas de RSC, la organización debe procurar que las medidas sociales guarden relación con sus objetivos corporativos. Los consumidores esperan que la organización demuestre un comportamiento congruente con los valores sociales presentes en su comunidad, esto es, evaluarán a la organización por la manera en que esta

---

<sup>7</sup> Por norma general, las personas tienden a maximizar su propio beneficio, esto es, cada acción que realizan estará claramente influenciada por un objetivo que lleva implícito el interés propio (Weigel, Hessing, y Elffers, 1999). En palabras de Parekh (1974) el hombre prefiere por naturaleza su propia felicidad. Surge así una perspectiva egoísta de las actuaciones de las personas. Este constructo es considerado por una parte de la literatura como uno de los más importantes en la evaluación de las relaciones de los individuos para con la sociedad. Sin embargo, en contraposición con esta visión, en los últimos años surge otra línea de investigación centrada en el surgimiento de una conciencia social en las personas (Lombardo, 2011). Los autores que se agrupan en esta corriente defienden que los consumidores están desarrollando una preocupación por ciertos objetivos sociales. No obstante, puede venir desarrollado por ciertas normas y presiones sociales infranqueables, ya que, de otro modo, podrían llegar a suponer castigos y sanciones. Los consumidores no desean que sus acciones sean perjudiciales para otras personas y/o elementos.

actúe respecto a lo que se considere bien hecho en la sociedad (Maignan et al., 2005; Marin et al., 2009).

Existe evidencia de que un aspecto especialmente relevante en la eficacia de la RSC es la comunicación. No sería posible esperar efecto alguno, ni positivo ni negativo, de la RSC sobre los consumidores si no se realizan los esfuerzos necesarios de comunicación. Una comunicación abierta con todas las partes interesadas permite una mejor comprensión y percepción de las acciones de RSC como más auténticas, tangibles, legítimas y justificadas (Albu y Wehmeier, 2014; Kim, 2014; Morsing, Schultz, y Nielsen, 2008). Sin embargo, esta importancia, no es compartida por las organizaciones, quienes no demuestran un esfuerzo claro en elaborar una estrategia de comunicación con su público (Rai, 2014).

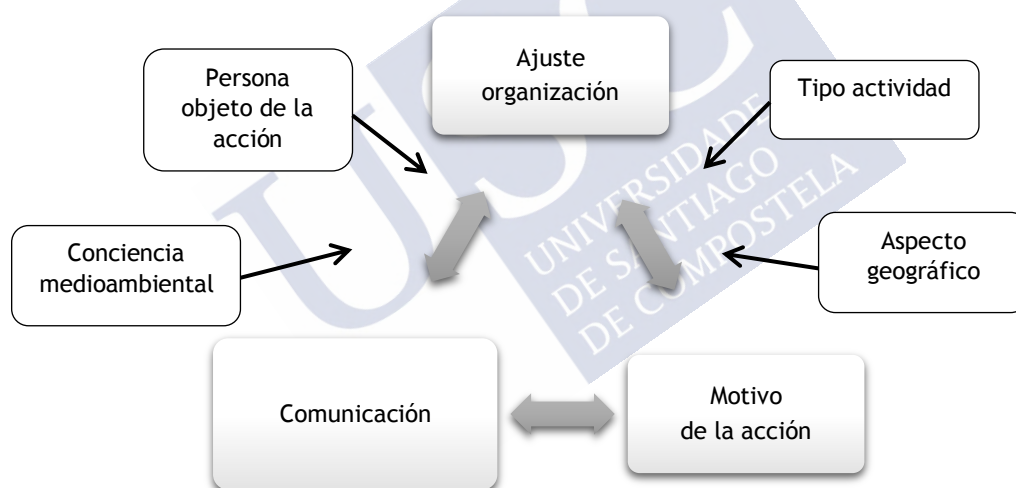
Los estudios recogidos en la literatura demuestran que los consumidores esperan que las organizaciones les informen de lo que hacen (Pomering y Dolnicar, 2009). En este sentido, la falta de conocimiento de las iniciativas de RSC por parte del consumidor le genera a este último una falta de herramientas que le permitan evaluar la actuación de las organizaciones y, en consecuencia, la imposibilidad de premiarla o castigarla por dicho desempeño. Por esta razón, las organizaciones deben comunicar eficaz e inteligentemente todos aquellos datos y actuaciones consideradas relevantes; por ejemplo, su orientación social o su participación en la conservación y mejora ambiental. En aras de conseguir este objetivo, las organizaciones pueden recurrir al marketing corporativo, a la imagen corporativa, la reputación o a la comunicación. Concretamente, con respecto a la última herramienta citada, la comunicación, las empresas pueden emplear la publicidad, sin embargo, una perspectiva más actual considera que no deben olvidar la importancia de comunicar sus esfuerzos en materia de responsabilidad social en su página web. Esta perspectiva ha empezado a cobrar fuerza en la literatura académica de los últimos años. Los autores que apoyan este planteamiento consideran que las webs encierran un potencial de comunicación muy importante; por ese motivo, están preocupados por demostrar la influencia de la información de RSC contenida en la página de la organización sobre los consumidores (Hong y Rim, 2010).

Intentando dar respuesta a la pregunta que se deriva de la afirmación anterior, ¿por qué las webs son una herramienta más potente que otras para comunicar las iniciativas de responsabilidad social llevadas a cabo?, la respuesta puede estar en que los consumidores

consideran que, por este medio tienen acceso a una información más completa y menos sesgada. A través de este medio, la organización tiene que mostrar información para todos los grupos de interés y, por tanto, tiene menos posibilidades de elaborar un mensaje manipulado y maquillado para un grupo de interés concreto, lo cual, es valorado positivamente por el consumidor (Snider et al., 2003).

En definitiva, existen múltiples factores que influyen sobre la percepción que tienen los consumidores de las iniciativas de RSC. No obstante, algunos trabajos los resumen en tres pilares fundamentales, que a su vez, aparecen recogidos entre los diversos motivos anteriormente expuestos: (1) el ajuste organizativo, esto es, la relación entre la cultura de la empresa y las iniciativas desarrolladas; (2) el motivo que justifica las acciones, si se busca un beneficio propio o para un tercero; y (3) la comunicación con todas las partes interesadas sobre lo que se desarrolla y los resultados alcanzados (Bashar, 2014).

Figura 2-2. Aspectos que afectan a la percepción de la RSC sobre los tres pilares fundamentales



Fuente: elaboración propia

#### 2.3.1.4 La confusión entre la RSC y otras iniciativas de marketing con carácter social

Tradicionalmente, las organizaciones se han preocupado por desarrollar, dentro de su estrategia de marketing, iniciativas o programas con un carácter social para atender la demanda que los consumidores mostraban respecto de que las empresas contribuyan a su entorno. En este sentido, es frecuente asociar este tipo de programas a la RSC. Sin embargo, sin restar valor a estas iniciativas sociales, dicha asociación es completamente errónea. Mientras que, en el primer caso, se trata de suplir alguna deficiencia puntual, la responsabilidad social abarca un campo mucho más amplio y complejo, donde lo



importante es una planificación de acciones e iniciativas que permitan poner remedio y mejorar un conglomerado de situaciones, pero nunca ejercer un efecto mitigador.

Una de las formas más habituales de considerar que se está poniendo en práctica la RSC es el marketing con causa. A finales de los años 80, partiendo del concepto de ética empresarial, se establece una relación entre la responsabilidad social corporativa y la estrategia de marketing, surgiendo de esta conexión el marketing con causa (Murray y Montanari, 1986; Robin y Reidenbach, 1987; Varadarajan y Menon, 1988). En ese momento, Varadarajan y Menon (1988, p. 59) definieron el marketing con causa como “una forma de empate en horizontal entre la filantropía corporativa y la promoción de ventas, como sinónimo de patrocinio corporativo de causas benéficas, y como el inicio y la financiación de causas meritorias”.

En algunos casos, las empresas consideran que su respuesta a la presión por incluir la RSC dentro de sus programas, es introducir en su estrategia empresarial acciones de marketing con causa. En este caso, consideran que contribuir a una causa destinando una parte de lo recaudado en la venta de un producto, suple el comportamiento socialmente responsable. Sin embargo, aun reconociendo la aportación a la sociedad que supone esta contribución, se trata más de una acción comunicativa y promocional, empleada para lograr la diferenciación del producto de la empresa en un mercado altamente competitivo donde las posibilidades de ser diferente al competidor son cada vez menores y que, en muchos casos genera el escepticismo de los consumidores (Barone et al., 2000; Buil, Martínez, y Montaner, 2012). En cualquier caso, en los últimos años, surge una nueva línea de investigación que trata de relacionar el marketing con causa y la sostenibilidad (Christofi, Leonidou, y Vrontis, 2015; Lafferty y Edmondson, 2014).

Otro término con el que se puede confundir la RSC y al mismo tiempo el marketing con causa es el marketing social. Pese a que todos ellos comparten la preocupación por la sociedad se trata de conceptos diferentes. El marketing social se define como el diseño e implementación de programas para afectar a las ideas socialmente compartidas que implican consideraciones sobre el producto, precio o la comunicación (Kotler y Roberto, 1989). Algunos autores, consideran que se puede incluir dentro de la gran clasificación del marketing corporativo. Se entiende por marketing corporativo el centro de una compleja estructura que trata de sintetizar diversas perspectivas corporativas y conceptos del ámbito de la organización surgidos a partir de los años cincuenta. A este respecto, se

integran conceptos como: identidad corporativa, imagen corporativa, comunicación corporativa o reputación corporativa entre otros (Balmer, 2001; Balmer y Mukherjee, 2006).

Por otro lado, está el marketing medioambiental o marketing ecológico. Considerando la dimensión medioambiental de la RSC, es frecuente que ésta se asocie con las iniciativas de marketing que buscan mejorar algún aspecto del medio ambiente (Kärnã, Hansen, y Juslin, 2003). Asimismo, actualmente, es más frecuente que se relacione la RSC con el llamado marketing verde (Cheng, Green, y Ko, 2015; Hasan y Ali, 2015; John y ASM's, 2013; Punitha y Mohd, 2013) definido por Peattie (1995) como el proceso de gestión integral responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad, de una manera rentable y sostenible.

Finalmente, cabe destacar dos iniciativas de marketing que se relacionan con la RSC, pero que no adquieren una dimensión tan significativa como las anteriores. Estas iniciativas son: el patrocinio y el mecenazgo (Scheinbaum y Lacey, 2015) y la filantropía (Varadarajan y Menon, 1988).

#### **2.3.1.5 Motivos que se consideran para integrar la RSC**

Si se atiende a la pregunta de cuáles son las razones por las que los consumidores responden favorablemente a las iniciativas de RSC, numerosos autores (Groza, Pronschinske y Walker, 2011; Story y Neves, 2015; Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos y Avramidis, 2009) coinciden en señalar los cuatro motivos que proponen Ellen et al., (2006): (1) *egoistic-driven*: la empresa está más interesada en la explotación de la causa que en ayudar; (2) *strategic-driven*: el interés es incrementar las ventas y mitigar posibles daños; (3) *stakeholder-driven*: se interesa por la RSC porque las partes interesadas se lo demandan; y (4) *values-driven*: la organización se involucra en la RSC porque realmente considera que es lo correcto y debe hacerlo.

Sin embargo, es bien sabido, que los consumidores no responden del mismo modo a todos los estímulos y, como consecuencia, tampoco lo hacen a los esfuerzos de RSC. En este sentido, la literatura señala que este grupo de interés, los consumidores, responderá negativamente cuando perciban que los motivos que rigen el comportamiento de la organización solamente sean los considerados por la clasificación anterior como *stakeholder-driven*, esto es, que los esfuerzos en materia de RSC desarrollados por la



organización solamente respondan a presiones de los grupos de interés (Groza et al., 2011). En el caso de que sean éstos y no otros los motivos que el consumidor perciba que orientan su comportamiento, las acciones desarrolladas serán percibidas como una respuesta forzada y claramente carente de sinceridad.

Por otro lado, esta línea de investigación entronca directamente con otro campo de estudio, la respuesta proactiva o reactiva de la empresa frente a las iniciativas socialmente responsables. Con respecto a este argumento, existe una parte de la literatura que diferencia entre los resultados de las iniciativas de RSC desarrolladas desde un punto de vista proactivo y los resultados de las desarrolladas desde un punto de vista reactivo (Becker-Olsen et al., 2006; Du et al., 2007; Groza et al., 2011; Wagner et al., 2009). Por un lado, serán iniciativas de RSC proactivas aquellas en las que la empresa participe activa y voluntariamente, esto es, sin que ningún elemento externo ejerza presión sobre ella para llevarlas a cabo. Y, por otro, serán iniciativas reactivas aquellas que desarrolle la empresa para proteger su imagen como consecuencia de un acontecimiento negativo, por ejemplo, que los consumidores hayan recibido alguna información negativa sobre ella. De acuerdo con esto, los consumidores mostrarán una actitud más positiva de cara a las actuaciones proactivas por considerarlas más sinceras y con un carácter más altruista. En el caso de acciones de RSC reactivas, la actitud del consumidor será más negativa y reticente frente a la organización.

Así mismo, los consumidores no estarán dispuestos a aceptar que las acciones de RSC respondan únicamente a motivos económicos (Vlachos et al., 2009), o que tengan exclusivamente un trasfondo con este carácter. Por ejemplo, que las organizaciones realicen exclusivamente donaciones.

### **2.3.2 Variables del comportamiento del consumidor afectadas por la responsabilidad social corporativa**

#### ***2.3.2.1 El papel de la responsabilidad social en las atribuciones***

Dentro del área de marketing son varios los planteamientos teóricos que explican la relación entre la RSC y el comportamiento de los consumidores. Una de ellas se centra en determinar las atribuciones<sup>8</sup> que hace el consumidor, de o a, las acciones de RSC (Klein y

---

<sup>8</sup> La literatura habla de la Teoría de la Atribución considerándola como “un grupo de principios psicológicos sociales relacionados entre sí de manera indirecta” (Schiffman y Kanuk, 2005). Está compuesta por diferentes perspectivas, pero toma como punto de partida la autopercepción, entendiendo por tal las inferencias o juicios que hacen los individuos de las causas de sus propios comportamientos, y donde conviene distinguir entre las atribuciones internas (si se atribuye la causa del éxito o fracaso a sí mismo) y

Dawar, 2004). Por norma general, las personas asignan un factor de causalidad a todo aquello que les ocurre, ya sea buscándolo en ellos mismos o en los demás. En definitiva, lo que buscan es dar respuesta a por qué han realizado esa acción o por qué alguien ha querido que la realizaran. En esa respuesta, se encontrará el factor condicionante de sus actitudes, ya sea para reforzarlas, modificarlas o directamente cambiarlas (Schiffman y Kanuk, 2005). De acuerdo con este planteamiento, es frecuente que los consumidores quieran resolver sus dudas sobre las verdaderas razones que llevan a las organizaciones a embarcarse en un proyecto de RSC. Generalmente, la respuesta se verá condicionada por la intervención de múltiples factores, pero será fácil observar qué conductas arrojan actitudes positivas y cuáles actitudes totalmente contrarias. Por tanto, si la reputación de la empresa es buena y la causa con la que se compromete tiene relación con el objeto de su negocio, las atribuciones derivadas de ello serán positivas. Pero, por el contrario, si la reputación organizativa no es la más adecuada y, además, los consumidores perciben que la empresa no se compromete realmente con la RSC o no se relaciona con su esencia, los consumidores mostrarán una actitud de escepticismo respecto a ella (Bhattacharya y Sen, 2004).

Según este pensamiento, todo es resultado de las asociaciones corporativas, que no son más que etiquetas que se establecen para reunir, agrupar o ligar cierta información sobre una organización (Brown y Dacin, 1997). A este respecto, cualquier actividad o comportamiento dentro de la organización caería dentro de un grupo de asociaciones corporativas. Como tal, en la actualidad se pueden considerar asociaciones de RSC, dentro de las cuales se encontraría, por ejemplo, el carácter social de la marca, su preocupación por el entorno, la preocupación por los grupos de interés o el compromiso social de la misma. En resumen, las asociaciones de responsabilidad social son una categoría específica de asociaciones corporativas.

Las atribuciones de las que sea objeto la organización por parte del consumidor, serán el resultado de lo percibido en la respuesta a determinadas cuestiones, elementos o comportamientos. En este sentido, cualquier factor será condicionante de una atribución y, por tanto, de manera análoga a este razonamiento, las iniciativas de RSC darán lugar a unas atribuciones sobre la organización y, por consiguiente, sobre sus productos.

---

externas (si se atribuye la causa a cuestiones que se escapan del control de uno mismo). Pero, además, hay que tener en cuenta las atribuciones hacia los demás y las atribuciones hacia las cosas. Es importante tener en cuenta el efecto sobre las atribuciones de elementos como la singularidad, la consistencia a través del tiempo, a través de las modalidades y el consenso (Schiffman y Kanuk, 2005).

Por otro lado, es necesario hacer referencia en este punto al efecto halo. Este efecto se considera un sesgo cognitivo que se puede observar con frecuencia en la vida cotidiana y que consiste en una generalización errónea a partir de una cualidad o característica de un objeto o persona. Por tanto, se realiza un juicio previo a partir del cual se generalizan el resto de características. En relación con esto, Schiffman y Kanuk (2005) hablan de un efecto halo de la RSC. Esto es, que la organización trabaje en responsabilidad social puede hacer que el consumidor realice atribuciones a la misma, que pueden cubrir de manera errónea la falta de información sobre otros aspectos.

Al mismo tiempo, de acuerdo con la Teoría de la Atribución (Jones y Davis, 1965), Groza et al. (2011) defienden que los sentimientos que experimenten los consumidores hacia la RSC estarán supeditados a las atribuciones asignadas a los motivos que consideren que justifican el hecho de que la organización desarrolle prácticas de RSC. Como ejemplo, en dichas atribuciones tendrá un efecto importante el hecho de que las prácticas se adopten por iniciativa propia de la empresa, es decir, de un modo proactivo; o que se haga una vez que ciertas informaciones negativas hayan llegado al público, por tanto, de un modo reactivo (Story y Neves, 2015).

Derivados de las actuaciones en materia de responsabilidad social de la empresa, surgirán ciertas atribuciones que influirán, a su vez, sobre otras variables (p.e., Groza et al., 2011; Schiffman y Kanuk, 2005). En este caso, se habla del efecto sobre la valoración de la marca desde la perspectiva del consumidor. Las atribuciones ejercerán efecto sobre la intención de compra y la intención de recomendar esa marca a otras personas; y, en definitiva, sobre los resultados de la organización.

Sin embargo, paralelamente, surge en este contexto una línea de pensamiento en el ámbito de las atribuciones que defiende un argumento diferente al anterior. En este caso, se plantea que si bien la RSC influye en la evaluación de marca que hacen todos los consumidores, no tiene por qué afectar a las atribuciones que realizan todos ellos (Klein y Dawar, 2004). En otras palabras, las iniciativas de RSC afectarán a las atribuciones hechas por el consumidor únicamente cuando esas decisiones sean realmente significativas para ellos, esto es, cuando la RSC sea realmente importante para ellos. De acuerdo con esto, la motivación del consumidor por estar informado y ser partícipe de los programas de responsabilidad social se vuelve un elemento crucial. Además, cabe destacar la importancia de las creencias previas, especialmente en relación con esta

variable, la actitud. Cuando se aplican hechos o cualidades a algo es muy frecuente hacerlo sin un conocimiento seguro, de ahí, que una de las características fundamentales de las atribuciones sea su maleabilidad, esto es, la capacidad para persuadir o convencer a alguien para que las cambie fácilmente.

En definitiva, las atribuciones ayudan a entender cómo los consumidores procesan la información que reciben acerca de las iniciativas de RSC de las empresas. Además, se ha demostrado que existe una relación positiva entre las asociaciones derivadas de las actividades de RSC que realiza el consumidor y su actitud hacia la organización encargada de poner en marcha esas actividades; viéndose esta relación influida a su vez por aspectos como la relación entre la actividad y la empresa o la naturaleza de la actuación, reactiva o proactiva (Brown y Dacin, 1997; Creyer, 1997; Ellen et al., 2006; Groza et al., 2011; Nan y Heo, 2007). En cualquier caso, la concepción de la RSC como único elemento generador de una actitud positiva hacia la empresa es errónea. Variables como la imagen, la reputación, la identificación con la organización también desempeñan un papel importante, sin olvidar que estas variables también tienen una relación directa con la RSC.

#### ***2.3.2.2 La relación de la reputación y la imagen de marca con la responsabilidad social***

Las variables reputación e imagen corporativa han sido ampliamente estudiadas en las distintas disciplinas organizativas (Mahon, 2002). Aunque es muy frecuente que los dos conceptos se analicen simultáneamente e incluso, en ocasiones, sean considerados sinónimos, se trata de variables de naturaleza diferente. En relación con esto, Herrera y Díaz (2008) recogen en su trabajo la existencia de dos escuelas diferenciadas: (1) la escuela análoga, en la que se entiende que reputación e imagen son conceptos similares y, (2) la escuela diferenciada, en la cual las dos variables son consideradas como conceptos distintos. Actualmente, esta última, la escuela diferenciada, es la que recibe mayor apoyo por parte de la literatura, especialmente en el ámbito del marketing (Gotsi y Wilson, 2001).

En palabras de Fombrun (1996) y Rindova (1997), la reputación es un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica la información ofrecida por la empresa, esto es, actúa como un filtro interpretativo para el consumidor. Desarrollar una buena reputación es un proceso largo y tedioso. Si hablamos de crear una reputación

socialmente responsable, este proceso todavía es más complejo (Galbreath y Shum, 2012).

La evidencia teórica y empírica encontrada en la literatura confirma que la RSC es un antecedente de la reputación de la organización percibida por el consumidor. Esto es, la percepción de las distintas dimensiones de la RSC, la económica, la social, la ética o la discrecional, ejercen un efecto sobre la reputación percibida por el consumidor. Asimismo, también se habla del efecto de la reputación sobre otras variables de comportamiento organizativo; por ejemplo, existe evidencia de que una buena reputación influye positivamente sobre la confianza del consumidor en la organización (Jones, 1995).

Con relación a la responsabilidad social corporativa la literatura de marketing ha prestado más atención al estudio de la imagen corporativa.

La imagen de marca es el reflejo de la opinión que el público tiene de la organización, generada a partir del resultado del cumplimiento de las expectativas que tiene con la misma (Hoeffler y Keller, 2002). En palabras de Keller (1993, p. 3) la imagen de marca es “el conjunto de percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”, resultando de la suma del conjunto de informaciones y asociaciones que el individuo hace sobre una marca.

La imagen es una variable que presenta diversas dimensiones. En este sentido, la clasificación proporcionada por Brown y Dacin (1997) es la más citada en la literatura (p.e., Bigné y Currás, 2008). De acuerdo con estos autores, existen dos categorías: (1) las asociaciones de habilidad corporativa, relacionadas con experiencia y efectividad en la producción de los bienes y servicios; y (2) las asociaciones de responsabilidad social corporativa.

En un contexto como el actual, es fundamental desarrollar una imagen positiva de la organización (Rai, 2014). En este sentido, en la literatura se asume que un buen comportamiento social permite la creación de una imagen positiva y, en consecuencia, favorable hacia la organización; esto es, la actitud del consumidor hacia la empresa mejora. De acuerdo con esto, existe evidencia en la literatura del marketing que demuestra que las iniciativas exitosas de RSC tienen una relación positiva y directa con la

imagen creada entre los consumidores de la organización (p.e., Alvarado y Schlesinger, 2008; Becker-Olsen et al., 2006; Ellen et al., 2006; Endacott, 2004; Gürhan-Canli y Batra, 2004; Polonsky y Jevons, 2006). De este modo, entre las organizaciones, existe la idea generalizada de que los esfuerzos realizados en torno a la responsabilidad social se verán recompensados por la mejora de su imagen entre los consumidores. Al mismo tiempo, existen trabajos que no consideran la RSC como causa directa de la buena imagen de la empresa, pero sí manifiestan su contribución a la mejora de la misma (Bhattacharya y Sen, 2004; Sen y Bhattacharya, 2001).

Por otro lado, hay evidencia de que la imagen derivada de la responsabilidad social dentro de la organización está relacionada con otras variables y genera diversos efectos en otras. En concreto, Currás et al. (2009) proponen que la imagen generada por la RSC afecta directamente a la identificación con la organización. Para estos autores, la RSC como atributo de la imagen corporativa, es capaz de atraer a los consumidores.

Una parte de la literatura relaciona imagen y reputación de la organización. A la espera de un consenso sobre la dirección del efecto o la aceptación de la bidireccionalidad, en la literatura de marketing se estudian las dos variables de forma independiente, y nunca simultáneamente.

No obstante, si una buena reputación organizativa mejora la imagen de marca y por su parte, las buenas iniciativas de RSC también mejoran la imagen, probablemente la actuación conjunta de las variables iniciales, que a su vez ya se ha demostrado que están correlacionadas, ejercerá una influencia reforzada sobre la variable imagen de marca.

Asimismo, existe evidencia del efecto de la imagen sobre el comportamiento de compra o sobre la creación y mantenimiento de la lealtad de los consumidores.

Aun así, se ha señalado la necesidad de profundizar en el estudio de los efectos de la RSC sobre la imagen (Ellen et al., 2006; Endacott, 2004). Hasta la fecha, se ha analizado el efecto de la imagen derivada de la RSC sobre el comportamiento del consumidor. Sin embargo, poco o nada se sabe del principio del proceso, esto es, de cómo, los consumidores forman imágenes de la RSC (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

### ***2.3.2.3 La satisfacción del consumidor derivada de la responsabilidad social***

Se entiende por satisfacción del consumidor la medida en que los bienes y servicios que proporciona una organización cumplen e incluso superan las expectativas que el



cliente tiene de ello. En palabras de Anderson, Fornell y Lehmann (1994, p. 54) la satisfacción es “una evaluación global sobre la base de la experiencia total de la compra y el consumo con un bien o servicio a través del tiempo”. De acuerdo con esto, la satisfacción del cliente se forma por la comparación de las expectativas previas a su compra y las percepciones de lo que finalmente ha recibido de esa compra. Un cliente satisfecho es más propenso a comprar de nuevo ese producto, así como otros productos y servicios ofrecidos por esa organización. En el caso de que se alcance un grado elevado de satisfacción, la investigación en este ámbito demuestra que ésta conduce a un mayor nivel de fidelidad, en otras palabras, la satisfacción del cliente tiene como consecuencia su lealtad (Lombart y Louis, 2012; McDonald y Rundle-Thiele, 2013).

La literatura de marketing ha encontrado evidencias que demuestran que si los clientes están satisfechos con las organizaciones en las cuales realizan sus compras lo más probable es que manifiesten intención de seguir comprando en ellas (Bigné, Alvarado, Aldás y Currás, 2011; Swaen, 2003). Se trata pues, de un determinante fundamental en el comportamiento de los clientes a largo plazo; de ahí, los esfuerzos y el empeño de las organizaciones por lograr la satisfacción de los consumidores. Como resultado surge, en el campo de la literatura comportamental, una corriente que demuestra el efecto positivo de la satisfacción del consumidor sobre la retención de clientes, y por tanto, su consideración como un antecedente de la lealtad (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2015).

A pesar de la relevancia de la satisfacción en el ámbito de marketing y, especialmente, en el estudio del comportamiento del consumidor, no existe un consenso en cuanto a la definición y medición de esta variable (Martínez, Rodríguez del Bosque, y Ruiz, 2013). En este sentido, una parte de la literatura defiende que la satisfacción es el resultado de procesos de naturaleza cognitiva (Cronin, Brady, y Hult, 2000; Kristensen, 1999), mientras que otros investigadores aseguran se trata de un proceso de carácter emocional (Machleit y Mantel, 2001). No obstante, investigaciones surgidas en la última década, apuestan por un enfoque mixto en el que tanto los aspectos cognitivos como los aspectos afectivos tienen cabida (Bigné y Andreu, 2004).

Como se señalaba al comienzo de este apartado, las asociaciones que hace el consumidor del comportamiento socialmente responsable de una empresa favorecen la creación de un contexto en el que las percepciones, opiniones y actitudes hacia ella son

más favorables (Brown y Dacin, 1997). En consecuencia, atendiendo a la premisa de que los consumidores demandan productos y servicios socialmente responsables, y de acuerdo con los efectos de las asociaciones que hacen, la literatura en este ámbito sugiere que la RSC influye positivamente sobre la satisfacción de los clientes. Asimismo, Aguilera y Rupp (2007) consideran que la RSC puede ser una demostración de justicia o tratamiento de equidad entre las personas, lo cual, tendrá un efecto directo y positivo sobre la satisfacción de los consumidores. En cualquier caso, el efecto que se deriva de esta relación es el impacto positivo de la responsabilidad social sobre la satisfacción del consumidor (Bigné et al., 2011; He y Li, 2011; Lev, Petrovits, y Radhakrishnan, 2010; Lee y Heo, 2009; Luo y Bhattacharya, 2006; Mulki y Jaramillo, 2011; García de los Salmones, Pérez, y Rodríguez del Bosque, 2009).

En este sentido, se puede observar que la satisfacción del consumidor es uno de los resultados que se derivan de unas prácticas de RSC exitosas dentro de una organización. Además, dada la evidencia de que la satisfacción del consumidor y, otras variables como la reputación organizativa, afectan positivamente a la actuación financiera (Roberts y Dowling, 2002; Shamsie, 2003), lo que parece necesario es demostrar la relación que puede surgir con la RSC. En este sentido, Luo y Bhattacharya (2006) consideran que la satisfacción del consumidor es un medio entre la RSC y aquellos resultados que desean para la organización. La RSC a través de la satisfacción, influye positivamente sobre la actuación financiera de la organización, al igual que lo hacen otras variables como la reputación (Alafi y Alsufy, 2012; Galbreath y Shum, 2012; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, y Saacidi, 2015).

A partir de lo expuesto hasta el momento, resulta comprensible que la mayoría de los estudios consideren la relación entre la satisfacción del consumidor y la responsabilidad social con fines económicos. Con el fin de cambiar esta tendencia, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) abren una nueva línea de investigación, según la cual, lo más importante es la creación de un contexto propicio en el entorno de la organización para que los juicios que se emitan sobre la experiencia con los productos o servicios de la empresa sean más favorables. Los clientes suelen mostrar una mayor satisfacción con aquellas organizaciones que muestran un comportamiento social; pero el incremento de esa satisfacción no tiene por qué darse únicamente con esa relación directa. Ante iniciativas exitosas de RSC la imagen de la empresa mejora y los consumidores muestran



una mayor predisposición a identificarse con la organización que las desarrolla, lo que, a su vez, incrementará su satisfacción con ella.

En el mismo sentido, Luo y Bhattacharya (2006) defienden que las asociaciones de RSC que haga el consumidor le permiten incrementar la utilidad y el valor percibido de los productos y servicios de la misma, con lo cual, su satisfacción se verá influida positivamente. Además, los consumidores tienen en cuenta más desempeños de la empresa que el económico y en este aspecto, adquiere especial importancia el desempeño social. En consecuencia, la probabilidad de que los consumidores se encuentren satisfechos con empresas que desarrollan acciones de RSC será mayor.

Por otra parte, la satisfacción de los consumidores está relacionada con diversas variables de comportamiento. Entre éstas, ha recibido especial atención la reputación (Walsh, Mitchell, Jackson y Beatty, 2009). De alguna forma, la reputación alcanzada por una organización es fruto de la satisfacción experimentada por los consumidores. Un consumidor satisfecho es más propenso a generar comentarios positivos sobre la empresa, esto es, un boca-oreja favorable para la organización. En consecuencia, la opinión que genere y, en consecuencia, el prestigio de la misma será más favorable. Al mismo tiempo, la satisfacción del consumidor es una variable relevante a la hora de generar lealtad del consumidor hacia la organización, y más cuando se parte de la generación de satisfacción por la inclusión de programas de RSC exitosos dentro de la misma. En otras palabras, la RSC ejercerá influencia en la lealtad por medio de variables como la satisfacción, y otras como, la identificación o la confianza (Martínez et al., 2015). Así mismo, existe evidencia de la relación positiva entre la satisfacción del consumidor y el valor de marca (Fornell y Mithas, 2006; Mithas, Krishnan, y Fornell, 2005).

Sin embargo, a pesar de la creciente importancia de la relación RSC-satisfacción del consumidor en la literatura de marketing, algunos autores consideran que existen todavía lagunas en la investigación sobre dicha relación y, resaltan la necesidad de incrementar los estudios en este ámbito (McDonald y Rundle-Thiele, 2013).

#### ***2.3.2.4 La variable confianza del consumidor y la responsabilidad social***

La literatura en diversos ámbitos ha focalizado su atención en la variable confianza (Vlachos et al., 2009; Welter, 2012). Con todo, no existe un consenso en cuanto a la definición de esta variable, y buena muestra de ello es el hecho de que, como señalan Hobbs y Goddard (2015) existe un estudio (Kramer y Tyler, 1995) en el cual se llegan a

proponer dieciséis definiciones de esta variable. Además, en la literatura se pueden encontrar distintas clasificaciones de tipologías y formas de confianza. En este sentido, por ejemplo, se puede distinguir entre la confianza adquirida por la experiencia personal en relación con algo o con alguien, esto es, una confianza desde un nivel micro; pero también, se puede hablar de la confianza derivada de aspectos como la reputación de la organización, es decir, la confianza desde un nivel macro; aunque a parte de estos dos niveles, también se podría hablar del interpersonal o del interorganizacional. También es importante la distinción entre varias dimensiones de la confianza: la cognitiva, la emocional o la comportamental.

De la combinación de todos estos aspectos, se puede distinguir entre: (1) la confianza racional o calculada, que surge de aspectos puramente lógicos; (2) la confianza cognitiva, que se desarrolla a partir del conocimiento que se tiene de algo o de alguien; (3) la confianza normativa, también llamada confianza de buena voluntad, que surge de la identificación personal con algo; (4) la confianza institucional, entiende la confianza en los sistemas de regulación; (5) la confianza relacional, derivada de las interacciones entre el fideicomitente y fiduciario en el tiempo, con el efecto de la familiaridad y la experiencia; o (6) la confianza generalizada, en referencia a la confianza en otros (Bachmann y Inkpen, 2011; Pivato, Misani, y Tencati, 2008; Schoder y Haenlein, 2004).

Sin embargo, todas estas perspectivas están planteadas desde un plano teórico y sirven para entender la variable confianza conceptualmente. Sin embargo, en el plano práctico, lo más importante es el efecto de esta variable, en situaciones de incertidumbre. La literatura coincide en señalar su importancia en el ámbito del comportamiento del consumidor. En este sentido, es en el momento de la decisión de compra cuando la confianza ejerce un efecto reductor de la incertidumbre que experimenta el cliente en esa situación. De acuerdo con esto, la variable confianza facilita el proceso de compra del consumidor (Savadori y Graffeo, 2010).

La confianza parte de la esperanza de un comportamiento que se adecúe a ciertos valores o criterios, entre los cuales destaca, por ejemplo, el comportamiento ético (Hosmer, 1995). Éste se entiende como la expectativa de que la otra parte esté dispuesta a cumplir sus obligaciones y promesas, basándose en comportamientos previos o características de esa parte, como su capacidad, voluntad, honestidad y su actuación poco oportunista (Pivato et al., 2008).

La confianza favorece la creación y el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre el consumidor y la organización. Cuando esta variable se vincula a la organización, ejerce efecto sobre otras variables del comportamiento organizativo como la satisfacción, la lealtad, la reputación o la retención de los consumidores (Choi y La, 2013; Park, Lee, y Kim, 2014).

Pero ¿qué ocurre con la relación entre la responsabilidad social corporativa y la confianza del consumidor? Las acciones de responsabilidad social de la organización pueden influir sobre la confianza del consumidor de diversas formas. En primer lugar, las iniciativas de RSC reflejan en cierta medida los valores de la empresa, mientras que la confianza también está afectada por los valores de los consumidores. En segundo lugar, la percepción del carácter ético de la organización es fundamental en la creación de confianza, de modo que no se debe olvidar que uno de los componentes principales de la RSC es su carácter ético. En cuanto a la influencia indirecta a través de otras variables, destaca el efecto positivo de la percepción favorable que tienen los consumidores sobre la RSC, lo que mejorará la percepción de la calidad del producto, la reputación de la organización y, en consecuencia, de manera indirecta, aumentará la confianza del consumidor. Del mismo modo, la percepción de mayor calidad afecta a la reputación, y a la satisfacción, repitiéndose el proceso con su efecto sobre la confianza (Swaen y Chumpitaz, 2008).

Las acciones de responsabilidad social que desarrolla una empresa proporcionan al consumidor información sobre ella. Suponiendo que se trata de iniciativas exitosas, la percepción del consumidor sobre la organización será mejor y, por lo tanto, contribuirá al incremento de la confianza en ella. En definitiva, la confianza del consumidor se ve afectada por la RSC. Además, cabe destacar que algunos estudios se atreven a afirmar que la confianza es el principal resultado de las actividades de responsabilidad social propuestas por la compañía (Pivato et al., 2008).

No obstante, en contraste con los argumentos anteriores, los resultados obtenidos hasta la fecha son contradictorios; de forma que, no se identifique una evidencia concluyente sobre la conexión entre ambas variables. Por un lado, hay estudios que identifican la RSC como un antecedente significativo de la variable confianza; considerando, además, que la confianza es un elemento mediador entre las atribuciones que el consumidor hace de las iniciativas de RSC desarrolladas por la organización y las

respuestas comportamentales que éste experimenta. En otros términos, las actividades de RSC mejoran la actitud del consumidor hacia la empresa, siendo la RSC un antecedente de la confianza del consumidor (p.e., Brown y Dacin, 1997; Perrini, Castaldo, Misani, y Tencati, 2010; Sen y Bhattacharya, 2001; Vlachos et al., 2009). Por otro lado, hay estudios que defienden que la relación entre las acciones de responsabilidad social y la confianza no está suficientemente probada y que está condicionada a que ocurran o se den ciertas circunstancias paralelas (p.e., Martínez et al., 2015; Simmons y Becker-Olsen, 2006). Sin embargo, todos coinciden en que el impacto de la RSC en la confianza del consumidor debe ser explorado más a fondo, haciendo especial énfasis en la necesidad de incorporar las múltiples facetas de la confianza, y no tratarla como un concepto unidimensional (Park et al., 2014; Perrini et al., 2010).

#### ***2.3.2.5 La lealtad del consumidor en relación con la responsabilidad social***

Se entiende por lealtad del consumidor el compromiso que éste experimenta con un producto y/o marca y su intención de volver a comprarlo en un futuro (Pan, Sheng, y Xie, 2012). Sin duda, se trata de un concepto reconocido como clave por las empresas, interesadas en alcanzar y mantener esta lealtad a largo plazo. Lograrlo le permitiría a la empresa conseguir que la frecuencia de compra de sus productos fuera mayor y que las posibilidades de éxito de nuevos lanzamientos se incrementaran; todo ello bajo una relación de beneficios bidireccional, donde tanto consumidor como empresa, ganan. En consecuencia, la lealtad de los consumidores es una de las variables más importantes en el incremento de las ventas, el logro del éxito y la rentabilidad (Eakuru y Mat, 2008).

Diversos estudios han tratado de demostrar la existencia de una relación positiva entre la RSC y la lealtad de los consumidores. Sin embargo, los resultados obtenidos han sido contradictorios. Una parte de la literatura ha demostrado una relación directa y positiva entre estas variables. No obstante, otros estudios, revelan que esa correlación positiva no existe y defienden que la relación RSC y lealtad de los consumidores es indirecta a través de variables como la calidad del producto, la confianza, la imagen o la satisfacción (García De Los Salmones, Crespo, y Rodríguez del Bosque, 2005). Al mismo tiempo, Maignan y Ferrell (2001) consideran que la relación entre RSC y lealtad del consumidor no existe. De esta forma, no se ha encontrado ninguna evidencia concluyente sobre la relación entre estas variables (Sen y Bhattacharya, 2001).

Entre los autores que demuestran que el efecto de la RSC en la lealtad del consumidor es indirecto a través de otras variables, Swaen (2003) considera que estas variables mediadoras son: (1) la reputación: la RSC ocasionará que la reputación de la organización se incremente, y por lo tanto, la lealtad que el consumidor experimente con la misma será mayor; (2) la satisfacción: en el caso de que las percepciones de la RSC del consumidor se encuentren alineadas con sus expectativas, su satisfacción con la empresa experimentará un incremento, lo cual, influirá positivamente sobre la lealtad que demuestre hacia ella; (3) la confianza: las prácticas de RSC se asocian con la honestidad y responsabilidad de las organización, con lo cual la confianza depositada en ellas aumenta, y de este modo, también la lealtad mostrada hacia ellas; y (4) el compromiso: la RSC ofrece información a los consumidores, por eso afectará a su compromiso con las empresas, que es una condición necesaria para la lealtad.

En el mismo sentido, Marin et al., (2009) consideran la existencia de dos vías de mediación posibles. En primer lugar, siguiendo lo propuesto por Aakar (2004), defienden que la lealtad del consumidor se verá afectada por la RSC a través de la valoración que éstos hagan de la organización, gracias a las evaluaciones que realicen de las mismas y al valor de su marca. En segundo lugar, será la identificación consumidor-empresa la variable mediadora, como defienden Lichtenstein et al. (2004) o Sen y Bhattacharya (2001).

### ***2.3.2.6 La identidad organizativa y la responsabilidad social***

La identificación del consumidor con la organización se caracteriza por un estado cognitivo de conexión entre el primero y las características de la “personalidad” que se le asigna a la organización; es decir, de alguna forma los consumidores se ven reflejados en la empresa. Para ello, consideran que los atributos de la empresa son atractivos, que contienen un significado y al mismo tiempo, coinciden con sus propias características o, en cualquier caso, con las que aspiran a tener. Aunque Dutton, Dukerich y Harquail (1994, p.242) definen la identificación organizativa como “un vínculo cognitivo entre las definiciones de la organización y el yo”, esta variable cuenta al mismo tiempo con una dimensión afectiva (Currás, Bigné, y Alvarado, 2009; Marin y Ruiz, 2007).

En este camino hacia la identificación existen varios factores que explican la conexión empresa-consumidor, entre los que destacan: los valores, la personalidad, los objetivos comunes y la satisfacción de necesidades (Pérez, 2009). En este sentido, cabe

destacar la importancia de que las empresas dediquen parte de sus esfuerzos a conseguir que los consumidores alcancen un estado de identificación con la organización adecuado. Como resultado, la empresa obtendrá una serie de beneficios. La evidencia empírica y teórica demuestra que, en la medida en la que la identificación consumidor-empresa se incrementa, los resultados de la organización experimentarán un efecto positivo (Alvarado y Schlesinger, 2008). Los consumidores altamente identificados con una organización son más proclives a realizar acciones que la favorezcan. La literatura ha confirmado, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, los efectos de la variable identificación con la organización sobre el comportamiento de los consumidores. En este punto, se habla, por ejemplo, de una mejora en la reputación corporativa o en la lealtad hacia la empresa (p.e., Ahearne, Bhattacharya, y Gruen, 2005; Martínez et al., 2013).

Tal y como se expuso anteriormente, la comunicación desempeña un papel importante dentro de la empresa. En este sentido, a la hora de lograr un grado suficientemente notorio de identificación entre la empresa y el consumidor, el nivel de comunicación empresa-consumidor, así como los medios empleados para ello, serán determinantes.

En lo que se refiere a la relación entre la identificación organizativa del consumidor y la responsabilidad social corporativa, hay autores que defienden de forma mayoritaria que las iniciativas de RSC son creadoras y capaces de proporcionar una composición de beneficios de carácter psicológico y social, y en consecuencia, son generadoras de valor, para los consumidores facilitando la identificación organizacional y la RSC (Swimberghe y Wooldridge, 2014). En esta línea, Lichtenstein et al. (2004) afirma que cuando los consumidores perciben rasgos comunes entre su personalidad y las iniciativas de RSC, esto es, esas iniciativas están relacionadas con su autoconcepto, este grupo de interés tiene un mayor grado de identificación con la organización y, por lo tanto, serán más propensos a apoyar la empresa. Los trabajos de Sen y Bhattacharya (2001), Fatma y Rahman (2015), Hong y Rim (2010), o Ahearne et al. (2005) entre otros, también defienden esta perspectiva.

En definitiva, las investigaciones demuestran que la RSC influye directa y positivamente a la identificación del consumidor con la organización (Marin et al., 2009). Al mismo tiempo, existe una corriente de investigación cuyo argumento se basa en el



efecto que, tienen las acciones de RSC sobre la autoestima del consumidor. Estos autores demuestran que en el caso de que la empresa desarrolle iniciativas exitosas de responsabilidad social, la autoestima del consumidor se verá afectada positivamente; lo cual, a su vez, ejercerá una influencia positiva sobre la identificación con la organización (Bhattacharya y Sen, 2004; Marin et al., 2009; Martínez et al., 2013).

El efecto que ejercen las iniciativas de RSC sobre la identificación con la organización afecta a otras variables relacionadas con el consumidor. Se trata de variables como: (1) la lealtad: si el consumidor se identifica con la organización, siente afinidad a la misma y genera un vínculo con ella, por lo cual, estará más dispuesto a mantener una relación con la empresa a largo plazo, lo que afectará positivamente a su lealtad hacia ella (p.e., Lichtenstein et al., 2004; Martínez et al., 2015); (2) el valor de marca (p.e., Ahearne et al., 2005; Lichtenstein et al., 2004); (3) la creación de una ventaja competitiva (p.e., Lichtenstein et al., 2004); (4) la confianza (p.e., Martínez et al., 2015); o (6) la satisfacción (p.e., Martínez et al., 2015).

No obstante, estudios recientes (*i.e.*, Martínez y Rodríguez del Bosque, 2015), sugieren que el grado de identificación del consumidor con la empresa, alcanzado a través de las iniciativas de RSC que desarrolle la misma, serán las que condicionen las respuestas de los consumidores a tales iniciativas. En otras palabras, el grado de identificación experimentado por el consumidor es el que determina que el individuo desarrolle lealtad hacia la empresa, compromiso con ella o confianza en la misma. Quiere esto decir, que se puede considerar la identificación del consumidor con la organización como una variable mediadora más que como un fin en sí mismo.

En cualquier caso, sigue existiendo la necesidad de profundizar en el vacío que existe en la literatura en cuanto al estudio de las consecuencias de la relación RSC-identificación sobre el comportamiento del consumidor (Du et al., 2007; Kim et al., 2010).

### **2.3.2.7 Las emociones**

Las emociones son “una forma de afecto que implica respuestas viscerales asociadas con un referente específico, y que dan lugar a una acción” (Chaudhuri y Holbrook, 2001, p. 82). A lo largo de las últimas décadas, la literatura ha analizado las distintas emociones que despiertan los productos y las marcas en los consumidores (Laros y Steenkamp, 2005). Se han analizado emociones de valencia positiva, emociones de valencia negativa



e incluso, emociones contradictorias (Algoe y Haidt, 2009; Han, Lerner, y Keltner, 2007; Williams, 2014). A pesar de que la evidencia demuestra que se experimentan más emociones positivas que negativas (Fredrickson y Losada, 2005), las emociones negativas ejercen mayor efecto sobre el comportamiento de los consumidores (Xie, Bagozzi, y Grønhaug, 2015). Además, las emociones positivas, en proporción a las negativas, son pocas y difusas (Schindler, Paech, y Löwenbrück, 2015). Por eso, la investigación hasta la fecha ha analizado más intensamente las emociones negativas, mientras que las emociones positivas han sido objeto de un análisis menor (Xie et al., 2015).

Sin embargo, la falta de conceptualización precisa y la confusión acerca de la estructura y el contenido de las emociones obstaculiza el progreso de la investigación de las emociones en el campo del comportamiento del consumidor.

En su trabajo, Watson y Spence (2007) sugieren que la investigación en torno a las emociones dentro del área de marketing ha pasado por tres etapas con enfoques diferenciados: el enfoque de categorías, el enfoque de dimensiones y el enfoque de evaluaciones cognitivas. Según estos autores, el enfoque de las categorías, como su propio nombre indica, agrupa las emociones en categorías y considera que cada categoría tiene efectos diferentes sobre los consumidores, sin embargo, no explica el porqué de ese hecho. En el caso del enfoque de las dimensiones, las emociones son diferenciadas por su valencia y por el nivel de excitación que producen en el consumidor, no obstante, no explica porqué frente a emociones muy similares con relación a los dos términos de clasificación producen comportamientos diferentes. Finalmente, el enfoque de las evaluaciones cognitivas implica un estudio de emociones específicas, que surgen por diversas motivaciones y con desemejantes niveles de excitación y valencia, con lo cual, cada una de ellas independientemente, conduce a diferentes respuestas conductuales de los consumidores. En este sentido, este último enfoque, el enfoque de las evaluaciones cognitivas, es el más apropiado para analizar las emociones en el contexto del comportamiento del consumidor.

Las investigaciones han demostrado que las emociones tienen un impacto directo sobre los comportamientos de los consumidores (Kervyn, Fiske, y Malone, 2012; Williams, 2014). Tradicionalmente, los estudios (*i.e.*, Laros y Steenkamp, 2005; Watson y Spence, 2007) han analizado la influencia de emociones de valencia negativa como el disgusto, el miedo, la ira, la desesperación o la tristeza; emociones de valencia positiva

como la felicidad, el estar contento, agradecido o ilusionado; y emociones que pueden ser contradictorias como la sorpresa, sobre determinados comportamientos del consumidor como la valoración de los productos y servicios, la intención de realizar un boca-oreja positivo o negativo de la empresa o la evaluación de las decisiones de compra tomadas.

Las constituyen factores críticos que estimulan la manera de percibir, sentir y comportarse de los consumidores frente a las marcas, pero también, frente a las organizaciones (Ivens, Leischnig, Muller, y Valtá, 2015). A pesar de ese creciente cuerpo de investigación sobre la relación de las emociones y los comportamientos de los consumidores existe cierto desconocimiento acerca de otros aspectos que también pueden evocar emociones en este grupo. A este respecto, algunos trabajos comienzan a sugerir que las iniciativas empresariales pueden despertar respuestas de carácter emocional en el consumidor con respecto a la propia organización que, a su vez, influirá sobre otros aspectos como la valoración de sus productos, sus intenciones de compra, etc. Entre esas iniciativas destaca el papel que ganan las prácticas de responsabilidad social corporativa. Aunque hasta la fecha, las investigaciones que abordan el estudio de las emociones en el contexto de la RSC son prácticamente inexistentes, los resultados que se han obtenido demuestran la efectividad de estas prácticas sobre emociones como la gratitud (p.e., Grappi, Romani, y Bagozzi, 2013; Romani, Grappi, y Bagozzi, 2013).

Por lo tanto, es necesario profundizar en el conocimiento sobre cómo las emociones que experimentan los consumidores influyen en el logro de sus metas y en sus comportamientos. En virtud de ello, destacan algunas de las llamadas a la investigación por parte de la literatura reciente, subrayando la necesidad de profundizar en el papel de las emociones morales, por ejemplo, la gratitud o la admiración, entre otras (Andersson, Giacalone, y Jurkiewicz, 2007), en este ámbito (Ketola, 2008; Xie et al., 2015).

#### *2.3.2.7.1 La gratitud*

La gratitud ha sido conceptualizada de múltiples formas. En primer lugar, como una emoción de distintas clases (positiva, moral, empática o social); en segundo lugar, como una virtud de tipo moral; pero también como un hábito, como una actitud, e incluso como un rasgo de personalidad, siempre a nivel individual (Emmons y McCullough, 2003; Lambert, Graham, y Fincham, 2009). Sin embargo, el punto de vista más ampliamente aceptado es que se trata de una emoción positiva que deriva de una percepción de ser beneficiario de una acción de otra persona o ente, caracterizada por su intencionalidad y

voluntariedad, así como por el coste que le supone al benefactor (McCullough, Kimeldorf, y Cohen, 2008).

Según Emmons y McCullough (2003) la gratitud resulta de un proceso compuesto por dos pasos: (a) reconocer que uno ha obtenido un resultado positivo, y (b) reconocer que existe una fuente externa que genera ese resultado positivo. Sin embargo, esos dos estados para el alcance de la gratitud se ven afectados por la información de la que disponen las partes. En este sentido, McCullough, Kilpatrick, Emmons, y Larson (2001) proponen que la información más relevante es: (a) conocer el alto precio que supone para el benefactor causar ese beneficio, (b) conocer el valor que le confiere al beneficiario, (c) estar al tanto de la intencionalidad con la que se hizo, y (d) saber cuál fue el grado de ayuda proporcionado.

El resultado positivo se entiende como un beneficio, que tanto puede estar compuesto por bienes tangibles, como por beneficios de carácter psicológico y emocional, esto es, de carácter intangible derivados de una conducta prosocial del benefactor (McCullough et al., 2001, 2008). De esta manera, una vez recibido ese beneficio, reconocida la fuente de la que proviene, y por lo tanto, advertida esa gratitud, el beneficiario siente la necesidad de propagar esa generosidad y pagar de alguna forma a los benefactores (McCullough et al., 2008). Sin embargo, no solamente pueden ser objeto de esa generosidad los benefactores. Como sugieren Romani et al., (2013), los individuos que sienten gratitud consideran toda una serie de acciones que promueven el bienestar del benefactor, pero también el de otras personas.

De acuerdo con esto, la presencia de acciones de responsabilidad social en la empresa, “el benefactor”, realizadas voluntariamente y que le suponen un coste, tienen un “beneficio positivo” sobre los consumidores, “los beneficiarios”. En este sentido, los consumidores experimentan un sentimiento de gratitud hacia la empresa, lo cual, posteriormente, puede influir sobre sus comportamientos.

#### 2.3.2.7.2 *La admiración*

La admiración es entendida como la sorpresa asociada a un hecho por el que el individuo muestra un sentido de aprobación, lo cual le evoca cierto placer, respecto y estima (Darwin, Ekman, y Prodger, 1998). Por lo tanto, una emoción moral de valencia positiva (Algoe y Haidt, 2009; Schindler, Zink, Windrich, y Menninghaus, 2013; van de

Ven, Zeelenberg, y Pieters, 2011). En el momento en el que alguien, ya sea una persona o un grupo, toma parte de una acción ensalzable el individuo experimenta admiración por él (Sweetman, Spears, Livingstone, y Manstead, 2013), de tal forma que siente la necesidad de ayudar o cooperar con esa persona o grupo (Cuddy, Fiske, y Glick, 2007). Por lo tanto, la admiración es fruto de actos virtuosos y/o morales (Immordino-Yang y Sylvan, 2010).

En este sentido, es probable la existencia de una relación entre las prácticas de responsabilidad social corporativa y la experimentación de admiración. La participación de la empresa en acciones loables desde el punto de vista del consumidor, ya sean de carácter social, medioambiental o económico, puede generar un sentimiento de admiración en los consumidores por esa organización, lo que provoca que se comporten positivamente con ella basando sus conductas en esa admiración por la empresa. Las implicaciones morales que tiene el propio constructo de la RSC son capaces de inducir a los consumidores admiración por la organización que la desarrolla.

Por lo tanto, las iniciativas de RSC se postulan como el determinante de aspectos afectivos experimentados por los consumidores durante el proceso de interacción con la organización, lo cual a su vez ejercerá influencia positiva sobre el comportamiento del consumidor.

#### **2.4 EL PAPEL DE LA RSC EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING**

Posiblemente, una de las ideas más ampliamente respaldadas en la sociedad sobre las empresas es que tienen una naturaleza de carácter lucrativo. De esta forma, cuando una persona crea una organización, a excepción de las entidades sin ánimo de lucro, lo hace con la intención de obtener un beneficio, fundamentalmente económico, de ello. A partir de esta idea, y para ejemplificar el argumento, hacemos mención a lo que plantea Amorós de la Vega (2014) en su Tesis Doctoral:

“Una empresa no adoptará voluntariamente ninguna iniciativa en el campo medioambiental que suponga una reducción neta del beneficio. En el supuesto en que se lleve a cabo alguna iniciativa de esta naturaleza y se comunique, puede proporcionar cierta ventaja competitiva en las variables de marketing e incrementar la reputación, demanda, ventas y así el beneficio. Por lo tanto, se decidirá adoptar las mismas, siempre que la decisión logre un incremento del

beneficio neto empresarial. En el supuesto en que se piense adoptar un método gravemente dañino para el medioambiente, y se difunda en el mercado, le ocasionará una desventaja competitiva en las variables de marketing y una reducción de la reputación, demanda, ventas y así del beneficio. Por lo tanto, adoptará el método o lo sustituirá por otro no dañino, eligiendo la decisión que afecte mejor, o menos mal, al beneficio de la empresa”. (p.156)

Con respecto a la evidencia encontrada, la investigación ha demostrado que la RSC es un factor clave en el logro de los objetivos de una organización, esto es, los objetivos económicos. La literatura en este campo ha tratado de identificar la relación existente entre las iniciativas o buenas prácticas de responsabilidad social y los resultados alcanzados por aquellas organizaciones que las ponen en marcha y desarrollan. En este sentido, los trabajos de Alafi y Alsufy (2012), Galbreath y Shum (2012), Margolis, Elfenbein y Walsh (2007) o Van Beurden y Gössling (2008), entre otros, se enmarcan dentro de esta perspectiva.

Por tanto, es posible esperar que las razones por las que la responsabilidad social corporativa se incorpora a las estrategias del marketing sean los resultados que se esperan obtener de dicha conexión. Desde esta perspectiva, los beneficios de una empresa con respecto a las iniciativas de RSC en el área de marketing están relacionados con las asociaciones positivas de los productos por parte de los consumidores, las mejores valoraciones de la marca y en consecuencia, su adquisición y recomendación (Walker, Heere, Parent y Drane, 2010).

En esta línea, la literatura existente revela que muchas de las variables que se han identificado al exponer las consecuencias de la RSC sobre el comportamiento del consumidor están relacionadas positivamente con el desempeño de la organización y, por lo tanto, con sus resultados. Sin embargo, es importante destacar que se trata de una relación compleja. Los estudios realizados han tratado de demostrar el papel mediador que ejercen variables como la satisfacción laboral o la reputación de la organización, entre la RSC y los resultados de la empresa (Bai y Chang, 2015; Saeidi et al., 2015). Esto es así porque, de forma general, se asume que, cuando un cliente percibe que la organización tiene una buena reputación y, se encuentra satisfecho con ella, las ventas de esta organización se verán incrementadas, lo cual, generará un retorno positivo para ella (Cabral, 2012). Más allá de este primer argumento, se hace necesario mencionar que, aun

teniendo en cuenta la proximidad entre la variable reputación y la satisfacción, algunos autores han comprobado que esta segunda, la satisfacción, no tiene el mismo efecto sobre los resultados de la empresa. Saeidi et al. (2015), apoyando los resultados obtenidos por otros autores (p.e., Galbreath y Shum, 2012), defiende que no existe evidencia suficiente de la existencia de un efecto directo y positivo de la satisfacción del consumidor sobre el rendimiento alcanzado por la organización que desarrolla los programas de RSC. Esta perspectiva defiende, en consecuencia, la necesidad de intermediación de otras variables para que la satisfacción influya sobre los resultados. Este argumento deja en entredicho estudios previos como el de Luo y Bhattacharya (2006) que consideraban únicamente la satisfacción como variable mediadora. Al mismo tiempo, no se puede olvidar que, al margen de la RSC, los resultados de las empresas se ven afectados positivamente por variables como la reputación o la satisfacción del consumidor (Mulki y Jaramillo, 2011; Saeidi et al., 2015; García de los Salmones, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2009).

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, resulta evidente que la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados alcanzados por la empresa no es de carácter directo. En cualquier caso, este argumento también se ve apoyado por las conclusiones de algunos trabajos que ponen de manifiesto la falta de una evidencia o explicación que aclare cómo se asocian esas dos variables para poder obtener un resultado ya sea positivo, negativo o neutro (p.e., Branco y Rodrigues, 2006; Margolis y Walsh, 2003; Marom, 2006).

Sin embargo, hay autores que aluden a la incapacidad de las actuaciones en materia de responsabilidad social a la hora de aumentar la rentabilidad inmediata en la organización (Klein y Dawar, 2004). Esto es así porque, aun siendo positivas las asociaciones que los consumidores realizan en relación con la RSC, se considera que esto no se traduce de forma inmediata en una mejora de los resultados. Esta corriente sugiere que los consumidores utilizan sus juicios sobre las acciones de responsabilidad social para evaluar de un modo más positivo la marca, pero a largo plazo. En este sentido, consideran que, en caso de existir un problema con la marca, los consumidores serán más benevolentes con ella, y sus evaluaciones negativas se verán aminoradas; esto es, la RSC jugará un papel decisivo en la reducción de riesgos.

Por otra parte, es necesario señalar que el desarrollo de iniciativas de RSC por parte de una organización le ocasiona a la organización importantes costes, lo cual,



aparentemente, entra en conflicto directo con la premisa de que el principal objetivo de la empresa es la obtención de un beneficio. De ahí el escepticismo de los responsables del marketing a la hora de incorporar la RSC a sus decisiones. En este sentido, surgen en los últimos años trabajos que intentan demostrar a los directivos del área comercial que con una buena planificación y un buen uso de la RSC se puede lograr una estrategia de marketing viable, capaz de generar una ventaja competitiva para la empresa que le permite una mayor y mejor comercialización de sus productos (Bai y Chang, 2015). Por lo general, un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa motivará a los consumidores a responder positivamente a las iniciativas de este, y en definitiva, esto se traducirá en un incremento de las ventas (Chernev y Blair, 2015).

## 2.5 CONCLUSIONES

1. La perspectiva del marketing ha ganado importancia en los últimos años dentro de la gestión de las organizaciones. Asimismo, la perspectiva de la responsabilidad social corporativa ha comenzado a incorporarse además de en la estrategia global de la empresa, en las estrategias de cada uno de sus departamentos. Como tal, en la actualidad, interesa especialmente el estudio del papel de la RSC en la disciplina del marketing. En este sentido, este capítulo se ha dedicado, principalmente, a comprender los efectos de las iniciativas socialmente responsables sobre los consumidores.
2. Se ha detectado uno de los motivos principales para que las organizaciones muestren un interés cada vez mayor por integrar la RSC en sus estrategias empresariales. La razón principal es la demanda o incluso presión ejercida por los consumidores para que, aquellas organizaciones en las cuales adquieren productos y servicios mantengan un comportamiento socialmente responsable. Sin embargo, también se hace mención al escepticismo mostrado por una gran parte de los clientes a la hora de evaluar las acciones de RSC desarrolladas por las empresas. Asimismo, se comprueba que hay una contradicción entre la demanda creciente de estos programas y la no aceptación de la RSC como uno de los principales criterios de compra.
3. Tras el análisis de los factores condicionantes de la percepción de las iniciativas exitosas de responsabilidad social por los consumidores, destaca la importancia



del ajuste entre esas iniciativas y la organización; la existencia de un motivo comprensible, justificable y coherente detrás de cada una de las acciones; y finalmente, de creciente importancia en los últimos años, el factor comunicación.

4. En lo que respecta a la manera en que puede influir sobre el comportamiento del consumidor que la organización desarrolle programas de responsabilidad social, se identifican las relaciones entre la RSC y variables como las actitudes, la reputación de la organización, la imagen corporativa percibida por el cliente, la satisfacción del consumidor, la confianza de éste en la organización o la identificación organizativa que experimenta el cliente.
5. Con base en la revisión de la literatura realizada es necesario continuar profundizando en:
  - a. El estudio de la influencia de la responsabilidad social corporativa sobre las variables imagen y reputación simultáneamente (Alvarado y Díaz, 2008; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2014).
  - b. El estudio del efecto de cada una de las dimensiones que componen la responsabilidad social corporativa sobre las variables imagen y reputación (Alvarado y Díaz, 2008).
  - c. El análisis del impacto de la RSC sobre el valor percibido por el consumidor (Piercy y Lane, 2009); y el análisis de la relación que existe entre la reputación de la organización desde una perspectiva ética con el valor percibido por el consumidor y la satisfacción experimentada por este último (Mulki y Jaramillo, 2011).
  - d. El estudio de los efectos de la RSC sobre el valor percibido por el consumidor (Peloza y Shang, 2011; Piercy y Lane, 2009; Staudt, Shao, Dubinsky y Wilson, 2014).
  - e. La necesidad de desarrollar una escala de medición de responsabilidad social corporativa adaptada a los consumidores que consiga un consenso general (García de los Salmones et al., 2005).

- f. El análisis del papel mediador de la reputación entre la responsabilidad social corporativa y comportamiento e intenciones del consumidor.
- g. El desarrollo de un análisis de la relación que existe entre la reputación de la organización y el prestigio alcanzado por la publicación de informes de responsabilidad social corporativa.







CAPÍTULO 3

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL  
ÁMBITO DE VENTAS**



### 3.1 INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor clave para el buen funcionamiento de las organizaciones. Las empresas deben contar con empleados capacitados, que tengan los conocimientos y habilidades necesarios para lograr un buen desarrollo de sus tareas, de tal forma que mejoren el rendimiento económico y financiero de la organización. Al mismo tiempo, los gerentes han de recompensar los esfuerzos, el buen hacer y el desempeño de los trabajadores. Cualquier reconocimiento por los objetivos alcanzados es valorado positivamente por los empleados (*i.e.*, Gallus y Frey, 2016; Yu y Lee, 2015). Éstos valoran la forma en que ellos mismos son tratados por la organización en la que trabajan, pero también la forma en que la organización trata a otros (*i.e.*, Ahmad, 2014; Lee et al., 2012; Vlachos, Theotokis, y Panagopoulos, 2010). En este sentido, si el empleado percibe que su organización es responsable, su actitud en el puesto de trabajo será más positiva (Story y Neves, 2015). Para la empresa es clave contar con una fuerza de trabajo motivada y satisfecha (*i.e.*, Ankli y Palliam, 2013), que considere la organización como algo más que el lugar de trabajo que le proporciona los ingresos para su subsistencia.

Los empleados son el motor de cualquier empresa. Sobre ellos recae el peso de la actividad, y son los encargados de la toma de cualquier decisión, responsables de los logros alcanzados y de los errores cometidos. Son la clave para el desarrollo de su actividad. En este sentido, es importante conocer qué es lo que supone un aliciente para el buen desarrollo de su función y las consecuencias que ello acarrea sobre su comportamiento (Grant y Ashford, 2008; Parker, Williams, y Turner, 2006).

Los vendedores son los encargados de la interacción directa con los clientes, y personifican la imagen de la empresa frente a ellos. El papel de este grupo de trabajadores es tan importante que cualquier error por su parte puede generar graves consecuencias para la organización.

El papel de los vendedores es cada día más significativo. Los consumidores se enfrentan hoy en día a un mercado que les ofrece infinitas posibilidades (Bolton y Mattila, 2015). En este contexto, la interacción de la empresa con el consumidor es un proceso trascendental para poder mejorar el rendimiento de la organización (Grönroos, 2011). En otras palabras, hoy en día la competitividad de las organizaciones pasa por mantener relaciones personales con los clientes; siendo en esta situación donde los

vendedores tienen una posición dominante. En este sentido, los profesionales de ventas desempeñan un papel crítico en el logro de resultados positivos en la interacción proveedor-comprador y, en consecuencia, en el rendimiento de la empresa (Avlonitis y Panagopoulos, 2010).

La evolución y el aumento de la competitividad en el entorno empresarial ha supuesto un cambio en la ejecución del trabajo de los vendedores (Ahearne et al., 2007; Plouffe y Barclay, 2007). Tradicionalmente, el vendedor estaba orientado a la transacción incentivada por recompensas con el único fin de obtener ingresos (Davies, Ryals, y Holt, 2010). Sin embargo, en la actualidad, el vendedor se ha convertido en un gestor de las relaciones con los clientes. Estas relaciones se caracterizan por presentar un incremento en su complejidad, por eso, la demanda de soluciones multifuncionales es cada vez más frecuente (Plouffe, Sridharan, y Barclay, 2010).

No cabe duda de que la gestión de los recursos humanos y, en especial, de la fuerza de ventas, es clave en el contexto empresarial actual. Es fundamental que los puestos de trabajo se adapten a las nuevas exigencias del mercado. En este sentido, se caracterizan por el fomento de la comunicación, la cooperación entre los miembros de la empresa, la descentralización en la toma de decisiones, el aumento de la responsabilidad o el compromiso con la organización, entre otros aspectos. En este contexto, la aplicación de nuevas estrategias empresariales, como la incorporación de la RSC desde un enfoque de comportamiento organizativo, se vuelve un factor clave para afectar positivamente al capital humano de la empresa.

Asimismo, cuando las mayores instituciones y tratados mundiales (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, OCDE, Libro Verde de la Comisión Europea, etc.) hablan de la RSC, siempre ocupa un lugar predominante lo concerniente al ámbito de las personas. Concretamente, sus principios, con un carácter marcadamente categórico, mencionan los derechos humanos.

### **3.2 LA FUERZA DE VENTAS**

Hoy en día, gran parte del éxito de las organizaciones pasa por mantener una relación a largo plazo con los clientes vinculados a la organización (Schwepker, 2005). En este proceso de retención de los consumidores juega un papel muy significativo la fuerza de ventas (Jaramillo, Mulki, y Locander, 2006). Los vendedores son los representantes de la



organización ante los consumidores y los responsables de las relaciones con ellos, por eso, tienen mucho que ver en el éxito o fracaso de la empresa (Williams y Attaway, 1996).

### 3.2.1 Concepto

La venta se enmarca en las estrategias de marketing mix como una forma de comunicación interpersonal y bidireccional (Küster y Román, 2006). Gracias a la interacción entre el vendedor y el cliente los mensajes que se transmiten son individuales y altamente personalizables, adaptables a las cuestiones personales de los clientes y a la propia situación de la venta (Weitz, Sujan, y Sujan, 1986; Weitz, 1981).

El término venta personal fue acuñado por la *American Marketing Association (AMA)* en la década de los 60, haciendo referencia a “una presentación oral que tiene lugar entre el vendedor y uno o más potenciales consumidores con el objetivo de cerrar la venta” (Román, 2005, p. 455). De acuerdo con esto, se entiende la venta como una transacción donde únicamente se considera el beneficio del vendedor, por lo tanto, se trata de una visión muy vaga y simplista del concepto. Por su parte, Weitz et al., (1986) plantearon que la venta personal está compuesta por un espectro más amplio de elementos a tener en cuenta, definiéndola como “aquel proceso de comunicación interpersonal durante el cual el vendedor descubre y satisface las necesidades del cliente y que está basado en un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo” (1986, p. 175). En una línea muy similar a estos autores, cuatro décadas después de su primera aportación, la AMA redefine el concepto y, entiende que “la venta profesional es un proceso de comunicación interpersonal en el cual el vendedor descubre y satisface necesidades con la perspectiva de un beneficio mutuo y a largo plazo” (Román, 2005, p. 455).

### 3.2.2 Naturaleza y evolución del puesto de ventas

El puesto de ventas tiene unas características particulares con respecto a otros puestos de trabajo. Según Dubinsky y Howell, (1986) existen al menos siete aspectos o atributos que diferencian estos puestos. En primer lugar, a diferencia de otros trabajadores, los vendedores se encuentran físicamente alejados de sus compañeros, lo cual, también contribuye a generar una distancia social y psicológica con sus compañeros de trabajo. En segundo lugar, los vendedores cada día se enfrentan a situaciones diversas y que presentan una naturaleza muy diferente. En consecuencia, para enfrentarse a un trabajo que carece de una rutina, los vendedores deben ser innovadores y muy flexibles. Por otro

lado, ocupan una posición fronteriza entre la empresa y los clientes (se ven en la obligación de atender aquello que les demanda el que les “paga”), tienen que considerar lo que quiere la empresa y, al mismo tiempo, deben tener en cuenta cuáles son las demandas de los clientes. En este sentido, es frecuente que el vendedor se enfrente a una situación de estrés de rol, compuesta tanto por un conflicto de rol como por la ambigüedad de rol, hecho que se ve todavía más afectado por la incertidumbre que experimentan. En quinto lugar, se trata de un puesto de gran alcance, esto es, los vendedores deben desempeñar múltiples tareas y funciones en su puesto, desde prospección de clientes hasta proporcionarles un servicio posterior a la venta. Por lo tanto, como sexta característica, resulta evidente la necesidad de que los vendedores sean persistentes en su trabajo y que cuenten con la capacidad suficiente para automotivarse. Finalmente, destaca la demora de resultados de los esfuerzos realizados, lo cual, a menudo, afecta negativamente a la ilusión que el vendedor deposita en su trabajo. No obstante, es importante reconocer que el puesto de ventas también tiene aspectos que van más allá de lo negativo, por ejemplo, los vendedores gozan de más autonomía y libertad que otros trabajadores a la hora de tomar decisiones (Bande, Varela, y Fernández-Ferrín, 2007).

Tradicionalmente, la venta no se ha considerado una profesión o se ha considerado de bajo estatus (Varela, 1991), sino una salida laboral principalmente para aquellas personas sin una buena cualificación, convirtiéndose esta en una de las principales explicaciones a los problemas a los que se enfrentan las organizaciones para gestionar la fuerza de ventas, como la dificultad para encontrar vendedores cualificados y para retenerlos. Por esta razón, la literatura afirma que las organizaciones se ven obligadas a aceptar en sus equipos de ventas individuos no adecuados para el puesto y sin vocación para la venta (Anderson, 1996; Baldauf y Cravens, 1999). Según Hawes, Rich, y Widmier (2004) la falta de homogeneidad en los puestos comerciales, debido a la gran variedad de tareas que deben realizar los vendedores y la variabilidad de los contextos en los que deben hacerlo, explica el hecho de que la venta no se reconozca como profesión. Para este autor, son seis los criterios básicos para el reconocimiento por parte de la sociedad de una profesión: (1) que exista una formación reglada, (2) que proporcione un servicio a la sociedad, (3) que exista una cultura de grupo, (4) que existan unas habilidades que lo distingan, (5) que cuente con prestigio social y (6) que exista un código ético global. Sin embargo, la venta no cumple los dos últimos criterios.

La falta de prestigio social es uno de los grandes problemas con los que se encuentran los vendedores. Desde siempre, se le ha asociado a la venta personal diferentes estereotipos negativos (Fine, 2007), llegando incluso a afirmar que se trata de un puesto de trabajo con una naturaleza intrínsecamente inmoral (Kopp, 1996). Su orientación a la consecución de objetivos y querer alcanzar cuotas de ventas, a veces, demasiado ambiciosos, en ocasiones, induce a los vendedores a comportarse de un modo cuanto menos cuestionable. Esta situación es característica de un enfoque transaccional, donde el objetivo es la venta y únicamente se consideran las necesidades del vendedor a corto plazo.

Actualmente, la situación de la disciplina de ventas ha comenzado a cambiar. La orientación a un enfoque relacional, donde el objetivo es asegurar, desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Moncrief y Marshall, 2005), permite que esta profesión vaya adquiriendo prestigio. En el proceso de creación de este tipo de relaciones es necesaria la confianza mutua, el compromiso de ambas partes y la obtención de beneficios por parte del vendedor y el cliente (Sallee y Flaherty, 2003). Para ello es importante que el vendedor sea consciente de que los clientes disponen de más información y, por lo tanto, se enfrentan a relaciones en las que las expectativas depositadas son más altas. En este sentido, es necesario emplear nuevas herramientas que generen actitudes positivas entorno al comportamiento ético del vendedor.

En el ámbito académico la situación de las ventas se equipara al escenario descrito en el contexto social y empresarial. Tradicionalmente, la investigación sobre fuerza de ventas ha recibido menos atención que otras áreas dentro de la disciplina del marketing (Küster y Román, 2006). Además, las publicaciones en este contexto han versado sobre temas muy concretos. Estos trabajos han pretendido, de forma mayoritaria, encontrar las claves para alcanzar un buen rendimiento de la fuerza de ventas, analizando temas como la remuneración o compensación, el diseño de territorios de ventas, la motivación, la satisfacción laboral, la ambigüedad y el conflicto de rol o la orientación al mercado entre otros (Churchill, Jr y Ford, 1985; Jaramillo, Mulki, y Marshall, 2005; Plouffe et al., 2008; Verbeke, Dietz, y Verwaal, 2011). No obstante, a lo largo de los años, el campo de estudio se ha ido ampliando y ha comenzado a tratar otros aspectos, entre los que destacan los aspectos éticos, comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) o las emociones (Bande, Varela, y Fernández-Ferrín, 2008; Bande, Fernández-Ferrín, Varela, y Jaramillo, 2015; Kidwell, Hardesty, Murtha, y Sheng, 2011; Schwepker, 2001, 2015).

Cuadro 3-1. Principales metaanálisis en el área de ventas

TRABAJO	VARIABLES ANALIZADAS
Churchill, Jr y Ford (1985)	Factores determinantes del rendimiento Las percepciones de rol La aptitud Nivel de habilidad Motivación Factores personales Factores de la organización Factores del entorno
Jackson y Schuler (1985)	Ambigüedad de rol Conflicto de rol
Brown y Peterson (1993)	Satisfacción laboral
Vinchur, Schippmann, Switzer III, y Roth, (1998)	Rasgos de personalidad
Tubre y Collins (2000)	Ambigüedad de rol Conflicto de rol
Jaramillo, Mulki, y Marshall (2005)	Compromiso organizativo
Kirca, Jayachandran, y Bearden (2005)	Orientación al mercado
Franke y Park, (2006)	Conducta adaptativa de venta Orientación al cliente
Bell (2007)	Variables de composición del equipo (factores de personalidad, valores, habilidades)
Jaramillo, Ladik, Marshall, y Mulki (2007)	Orientación al cliente
Verbeke, Dietz, y Verwaal (2011)	<i>La percepción de rol</i> Conflicto de rol Ambigüedad de rol Sobrecarga de rol Burnout <i>Aptitud</i> Rasgos disposicionales Preocupaciones personales <i>Identidad</i> Factores cognitivos Nivel de habilidad Habilidades interpersonales Grado de adaptabilidad Conocimientos <i>Motivación</i> Elección cognitiva Orientación a la meta Compromiso con el trabajo <i>Aspectos personales</i> Biográficos <i>Organizacional y ambiental</i> Ambiente externo Ambiente interno Liderazgo del supervisor
Samaraweera y Gelb (2014)	Controles de comportamiento

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3 El rol del vendedor dentro de la empresa

El rol de los vendedores dentro de la empresa se asocia al paradigma de los siete pasos de la venta (Dubinsky, 1980), los cuales se resumen en: (1) la prospección, entendido como la búsqueda de nuevos clientes; (2) el estudio previo, es una investigación sobre el cliente con el que se va a tratar una vez hecha la prospección; (3) el enfoque, se entiende como las estrategias y tácticas empleadas por los vendedores para establecer el primer contacto; (4) la presentación, es la demostración de lo que se quiere vender; (5) la superación de las objeciones, atender adecuadamente las preguntas y dudas de los clientes; (6) el cierre, se entiende como la finalización de la presentación de ventas y (7) el seguimiento del cliente y la venta, debe asegurarse de que el cliente está satisfecho con la compra.

No obstante, la evolución de la gestión de los vendedores requiere de la modernización de este enfoque. De acuerdo con esto, Moncrief y Marshall (2005) argumentan que la evolución del proceso de venta requiere de un enfoque más orientado al cliente y, los pasos tradicionales tienen un enfoque más transaccional. Asimismo, estos autores sugieren que el modelo tradicional de los siete pasos supone un proceso acumulativo en el que cada etapa condiciona la siguiente, sin embargo, su propuesta apuesta porque todas las etapas ocurren necesariamente de alguna forma, pero no obligatoriamente deben ser secuenciales o producirse en cada venta. Así, los pasos son: (1) la retención de clientes, (2) la gestión de bases de datos y del conocimiento, (3) nutrir la relación (relación de venta), (4) la comercialización del producto, (5) la resolución de problemas (también conocido como consultivo o de venta de soluciones), (6) la adición de valor/satisfacción de las necesidades, y (7) el mantenimiento de relaciones con clientes.

Cuadro 3-2. La evolución de los siete pasos de la venta

MODELO TRADICIONAL	MODELO EVOLUCIONADO
<b>Prospección</b>	Retención de clientes
<b>Estudio previo</b>	Gestión de base de datos y del conocimiento
<b>Enfoque</b>	Nutrir la relación
<b>Presentación</b>	Comercialización del producto
<b>Superación de objeciones</b>	Resolución de problemas
<b>Cierre</b>	Satisfacción de necesidades/adición de valor
<b>Seguimiento del cliente</b>	Mantenimiento de las relaciones

Fuente: elaboración propia

Según esta nueva perspectiva el vendedor dedicará gran parte de su tiempo a mantener a los buenos clientes, más que en buscar clientes potenciales que supone unos costes muy superiores. Asimismo, el trabajo en primera línea de los puestos de ventas los convierte en las personas de la organización con mayor capacidad para recopilar datos. Estos datos permiten generar una base de información para la empresa, una herramienta muy poderosa a la hora de tomar decisiones. Moncrief y Marshall (2005) también apuestan por un enfoque de la relación con los clientes más duradera. En este sentido, también es importante que los trabajadores se involucren más en otras tareas del marketing y no se centren tanto en la presentación del producto ante el cliente. Por ejemplo, la colaboración de los vendedores en el desarrollo de nuevos productos es particularmente útil (Ernst, Hoyer, y Rübssamen, 2010) dado que conocen de primera mano las necesidades del cliente (Homburg, Wieseke, y Bornemann, 2009); también son parte importante en la toma de decisiones de promoción y distribución del producto (Cross, Hartley, Rudelius, y Vassey, 2001).

Tradicionalmente, los vendedores resolvían los problemas a los clientes en el momento en el que aparecían; hoy en día, es necesario que tengan un *feedback* constante y desarrollen tareas de evaluación de productos y problemas, buscando y proponiendo soluciones aun sin que el cliente se lo demande. En general, este hecho y otros similares contribuyen a generar valor para el cliente. Asimismo, en el contexto en el que se mueve hoy la fuerza de ventas no se espera únicamente un cierre de la venta, sino que debe existir una relación continua donde ambas partes ganen. Se debe buscar la satisfacción con la venta, pero a mayores, adicionar valor.

Bajo esta nueva perspectiva, los vendedores no solo se concentran en hacer la venta, sino en atender a los clientes y establecer una relación mutuamente satisfactoria con ellos tanto a corto como a largo plazo, impulsando el crecimiento de la empresa (Vlachos et al., 2010). Por lo tanto, todo el proceso debe enmarcarse en un proceso de relación continua con el consumidor, con la comunicación bidireccional como pilar fundamental (Ingram, LaForge, y Leigh, 2002). Asimismo, esa interacción entre las dos partes permite que los vendedores puedan movilizar más recursos, incluso aquellos que están fuera de la organización, incluyendo los que poseen los clientes (Zhang, Baxter, y Glynn, 2013). En este sentido, los vendedores se convierten en un punto de apoyo para el marketing desde la perspectiva interna y externa. Internamente, la información que poseen los vendedores les permite ser muy útiles en la elaboración de las estrategias de marketing (Ingram et al.,



2002); pero paralelamente, externamente, la fuerza de ventas es la imagen de la empresa y mediante la creación de relaciones de confianza al tiempo que rentables, influye sobre las estrategias de posicionamiento y diferenciación de la organización (Avlonitis y Panagopoulos, 2010). Sin olvidar que este grupo de empleados también ejerce un papel clave en la identificación y creación de oportunidades (Evans, McFarland, Dietz, y Jaramillo, 2012).

Cuadro 3-3. Dimensiones del enfoque de interacción con el cliente del vendedor de Zhang, Baxter y Glynn (2013)

	DIMENSIÓN	IMPLICACIÓN DE LA DIMENSIÓN
Aprendizaje	Aprendizaje sobre los recursos disponibles del vendedor	El vendedor debe conocer todos los recursos disponibles en su empresa para atender las necesidades del consumidor.
	Aprendizaje sobre el comprador	El vendedor debe conocer los negocios del consumidor.
Acción	Contacto con el cliente	Esfuerzo del vendedor por mantener la relación con el cliente mediante el contacto regular.
Aspectos bilaterales	Actividad de servicio	Esfuerzo que realiza el vendedor en el desarrollo de la relación con el consumidor a través de la prestación del servicio.
	Venta de adaptación	Se trata de ir más allá de la venta de intensidad. Se esfuerza por la participación del cliente y la oferta de soluciones.
	Coordinación	Esfuerzo del vendedor dedicado a la alineación de las actividades de las partes.

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3.1 La evolución del rol del vendedor en la empresa

El vendedor se convierte en un agente promotor de acciones participativas en su relación con el consumidor, favoreciendo el intercambio y la integración de recursos contribuyendo de esta forma a la creación de valor (Hammervoll, 2012). Se reconoce de este modo el papel tan relevante de la fuerza de ventas dentro de las organizaciones. Por esta razón, mejorar el desempeño de este grupo de interés y, en definitiva, lograr una gestión eficaz de los vendedores es una necesidad para la prosperidad de cualquier empresa.

En este momento, más que nunca, se le exige a los vendedores que posean una serie de características y cualidades específicas; por ejemplo, destaca la demanda de vendedores con estándares éticos elevados o de vendedores creativos, capaces de generar nuevas soluciones para resolver problemas que ya se produjeron con anterioridad, nuevos problemas o prevenir otros relacionados con su actividad (Wang y Netemeyer, 2004). En



este sentido, Wang y Netemeyer (2004) proponen siete pasos a seguir para conseguir estos objetivos: (1) hacer presentaciones de ventas de un modo innovador, (2) llevar a cabo las tareas de venta de manera ingeniosa, (3) generar o proponer nuevas ideas que satisfagan las necesidades de los clientes, (4) generar y evaluar múltiples alternativas para problemas que presenten nuevos clientes, (5) tener nuevas perspectivas para viejos problemas, (6) mejorar los métodos de resolución en los que la respuesta no es evidente, y (7) generar ideas creativas de ventas. Sin embargo, el grado de creatividad que pueda aplicar la fuerza de ventas vendrá condicionado por múltiples aspectos como las características del trabajo (autonomía, variedad de tareas, identidad de las tareas, importancia de las tareas o la realimentación de las mismas) o el clima organizativo (p.e., Coelho y Augusto, 2010).

Para combatir este problema es imprescindible tratar de influir positivamente sobre la actitud y el comportamiento del vendedor. De acuerdo con esto, la literatura sugiere, por ejemplo, que será beneficioso que el vendedor tuviese sus objetivos claramente definidos, que contase con la formación adecuada y que se sintiese cercano a su supervisor (Rigopoulou, Theodosiou, Katsikea, y Perdikis, 2012).

### **3.3 COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LOS VENDEDORES**

Un aspecto especialmente relevante en el trabajo de ventas es el comportamiento ético de los vendedores. Los temas éticos tienen una especial importancia en el mundo de las ventas en la medida en que el vendedor tiene la posibilidad de realizar actuaciones no éticas cada vez que se relaciona con un cliente y también en su relación con la empresa en que trabaja. Los propios supervisores perciben que en algunas ocasiones los vendedores se pueden llegar a comportar de forma poco ética, especialmente en situaciones competitivas de gran presión (Wilson y Black, 2015). Existe evidencia de que los empleados prefieren trabajar en aquellas empresas que poseen un clima ético positivo, algo que se vuelve de crucial importancia si pensamos en que los puestos de ventas son los que tienen un índice de rotación más elevado y siguen siendo los más complicados de cubrir. Los vendedores consideran que representar a una empresa ética les proporciona una ventaja competitiva importante, pues los consumidores valoran la integridad y la reputación ética de la organización y la tienen en cuenta en sus decisiones de compra (Gilbert, 2003). Un aspecto de especial importancia es el impacto de las variables de tipo afectivo en el proceso de toma de decisiones éticas por parte del vendedor. A este

respecto, se ha señalado que el futuro de la venta personal y de la gestión de ventas dependerá, cada vez más, de la comprensión de los procesos de tipo afectivo de cara a lograr una ventaja de ventas competitiva (Erevelles y Fukawa, 2014).

Por lo tanto, la ética en el campo de las ventas es una cuestión angular. Recordando las características tan particulares que definen la naturaleza del puesto de ventas (falta de supervisión directa, trabajo alejado de los compañeros, presión para alcanzar objetivos, etc.), con frecuencia, se cuestionan las prácticas desempeñadas por los vendedores (Valentine y Barnett, 2007). En efecto, es habitual considerar que el empleo de ventas tiene una naturaleza éticamente problemática (Valentine, Fleischman, y Godkin, 2016) y es usual achacar a la función de ventas comportamientos poco éticos (Wilson y Black, 2015). Frecuentemente, los vendedores son la primera imagen de la empresa ante al cliente, por lo tanto, es fundamental que ese primer encuentro transcurra lo mejor posible. Sin embargo, con cierta asiduidad los consumidores se ven presionados por los vendedores para tomar sus decisiones, percibiendo por parte de estos un comportamiento deshonesto y éticamente cuestionable (Rodríguez-Herrera et al., 2012). Los clientes consideran que el vendedor está dispuesto a hacer cualquier cosa con tal de conseguir la venta (Bolander, Zahn, Loe, y Clark, 2015) y rehuir la alta tasa de fallo a la que se enfrenta esta profesión (Ahearne, Boichuk, Chapman, y Steenburgh, 2013; Boichuk et al., 2014; Verbeke y Bagozzi, 2000), experimentando, en ocasiones, una sensación de engaño (Rodríguez-Herrera et al., 2012).

En cualquier caso, los vendedores se encuentran en una tesitura que los obliga a equilibrar los intereses de la organización para la que trabajan, los deseos de los clientes y los suyos propios, por esa razón comprender sus actitudes y comportamientos éticos se vuelve fundamental (Agnihotri, Rapp, Kothandaraman, y Singh, 2012) y las empresas deben esforzarse en cuidar la ética de los vendedores (Hansen y Riggle, 2009). Una de las razones fundamentales, es que los consumidores prefieren mantener una relación con aquellos vendedores que se comportan de ese modo (Abratt y Sacks, 1988). Su comportamiento ético juega un importante rol en la consecución y mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes (Wray, Palmer, y Bejou, 1994).

En caso de que los comportamientos no se encuentren en línea con las expectativas de los clientes, los vendedores pueden exponerse a problemas difíciles de reparar con los consumidores, por ejemplo, por la pérdida de confianza y la disminución de la

satisfacción (Babin, Griffin, y Boles, 2004; Román y Munuera, 2005). En este último caso, como las relaciones entre las empresas y los clientes estables en el largo plazo se suelen basar en la confianza, si alguna de las partes se siente engañada lo más probable es que la relación se rompa o no se dé. Sin embargo, si se logra que las conductas de los vendedores sean juzgadas por los clientes como altamente éticas, se genera una relación de confianza entre ambas partes que beneficia la consecución de una relación a largo plazo con ellos (Schwepker y Good, 2011). En este sentido, la literatura académica sugiere que la confianza de los clientes, la satisfacción, la lealtad y el compromiso son consecuencias del comportamiento ético de la fuerza de ventas de la organización (Hansen y Riggle, 2009; Ou, Shih, y Chen, 2015; Ou, Shih, Chen, y Tseng, 2012; Román y Munuera, 2005).

Sin embargo, el comportamiento ético de los vendedores es un constructo muy amplio y de difícil comprensión, lo cual, lo convierte frecuentemente en una interpretación personal (Abratt y Penman, 2002; Román y Munuera, 2005). Aun así, teniendo en consideración esta característica definitoria del constructo, hacemos mención al trabajo de Ou et al., (2015), quienes sugieren que el concepto de comportamiento ético de ventas se compone de cinco elementos clave. En primer lugar, evitar sobreexponer a los consumidores a demasiadas situaciones de venta, o lo que es lo mismo, hacer un marketing sostenible. En segundo lugar, los autores hacen referencia a la seguridad experimentada por los consumidores a la hora de realizar la transacción comercial, que puede generar en ellos una sensación de comportamiento ético o no ético con respecto al vendedor. Como tercera cuestión, se identifica la honestidad, en este sentido, los vendedores deben responsabilizarse de sus actos y de los productos o servicios que ofrecen a los consumidores. Esta cuestión adquiere especial relevancia cuando las operaciones de venta se realizan con productos ampliamente desconocidos por los consumidores, por ejemplo, productos caracterizados por su complejidad. En cuarto lugar, hacen mención a la necesidad de garantizar en todo momento la privacidad del cliente. Finalmente, en quinto lugar, evitar el “acoso” comercial a los clientes, un comportamiento bastante frecuente entre los vendedores dada la presión a la que están sometidos para alcanzar objetivos.

Aunque, en cualquier caso, el comportamiento ético no es una cuestión puramente organizativa, puede ser que reciba la influencia de otros aspectos. Por un lado, los supervisores, pues su intervención reduce los comportamientos éticamente cuestionables

(Murphy, 2004). Por otro lado, los estándares morales individuales, pues si son altos, los vendedores tienden a comportarse más éticamente (Ou et al., 2015).

En este sentido, los comportamientos éticos de los vendedores influyen sobre los comportamientos y actitudes de los consumidores. La evidencia empírica demuestra su efecto directo sobre la confianza que los consumidores depositan en ellos (Hansen y Riggle, 2009). Y un efecto indirecto sobre la lealtad. Las evidencias señalan que la relación entre el comportamiento ético de los vendedores y la lealtad de los consumidores está mediada por otras variables, tales como la confianza del consumidor en el vendedor (Chen y Mau, 2009).

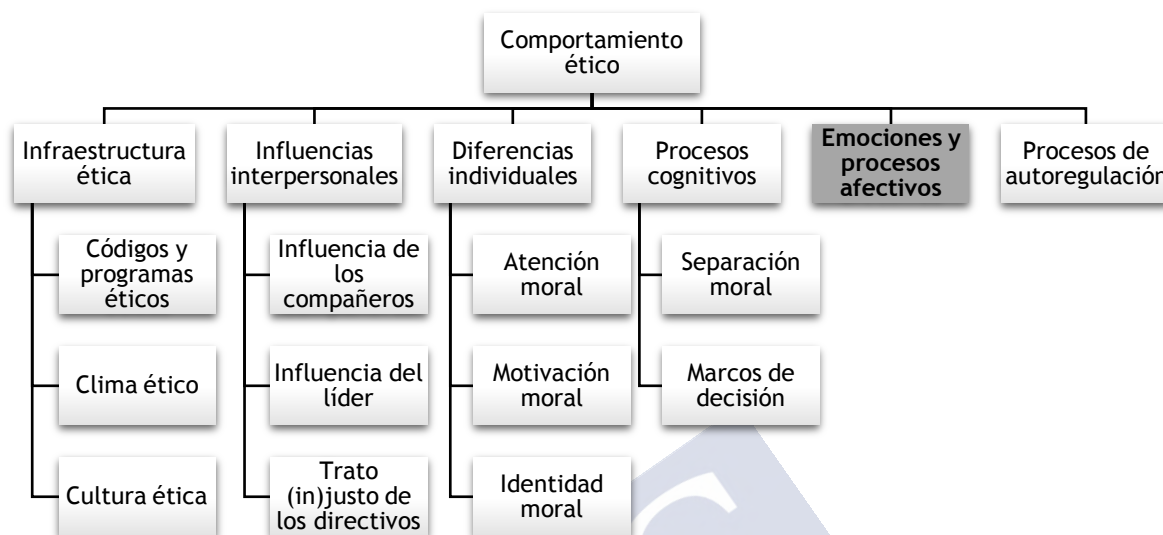
Por ejemplo, los consumidores experimentan confianza cuando: (1) perciben que aquello que les dice el vendedor es creíble y cuenta con la experiencia necesaria para realizar el trabajo que está desempeñando y, (2) cuando ven atisbos de benevolencia en su comportamiento, esto es, cuando consideran que el vendedor manifiesta interés por su bienestar (Doney y Cannon, 1997; Ganesan, 1994). En este sentido, se entiende que la presencia de matices éticos en su comportamiento puede influir positivamente a esa credibilidad y benevolencia.

### **3.3.1 Antecedentes de los comportamientos éticos**

La decisión de si algo es bueno o malo es una situación compleja para el común de los individuos. En este sentido, la investigación del ámbito organizativo trata de entender cuáles son los determinantes en los procesos de toma de decisiones éticas y/o los comportamientos morales que decantan la actuación final del individuo hacia un lado u otro. En este proceso, Musbah, Cowton, y Tyfa (2016) defienden la intervención de múltiples variables que se agrupan, fundamentalmente, en aquellas que mantienen una relación directa con el individuo y aquellas cuya vinculación más clara es con la organización. De este modo, estos autores entienden que el género, la edad, el nivel educativo, la experiencia laboral y la filosofía moral son variables individuales con entidad suficiente para influir sobre los comportamientos éticos. Por otro lado, desde el punto de vista organizativo, las variables que pueden afectar a las decisiones morales son los códigos de ética de la organización, el clima ético con el que cuente la empresa, el tamaño, las características de la dirección, la estructura organizativa y, en último lugar, la cultura organizacional.

Treviño et al., (2014) hacen una clasificación más exhaustiva que se puede ver en la siguiente figura.

Figura 3-1. Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones éticas según Treviño et al., (2014)



Fuente: elaboración propia

Como se apuntó con anterioridad al relacionar la ética y las ventas, aquellos que ejercen como líderes en las organizaciones tienen un papel muy destacado en los comportamientos éticos. Su rol de modelos a seguir e incluso la visión de la autoridad en ellos, los convierte en los individuos clave para ejercer efecto sobre las actitudes de los demás trabajadores y, por lo tanto, sobre sus comportamientos morales (Treviño et al., 2014). Si los líderes se comportan éticamente los seguidores, probablemente, también lo harán.

Los códigos y programas éticos de los que disponga la organización también son de especial importancia cuando se trata de construir un contexto de trabajo ético (Valentine et al., 2015). Asimismo, no solamente es importante que la organización cuente con ese tipo de códigos, sino que disponga de una buena política de comunicación interna de los mismos. Esto puede ser especialmente relevante para aquellos trabajadores que desarrollan su trabajo alejados de la organización y de sus supervisores, por ejemplo, los vendedores. En este sentido, Weeks y Nantel (1992) demuestran en su trabajo que una buena comunicación de los códigos éticos está relacionada con el comportamiento ético de los trabajadores de ventas.

Pero si hay un factor ampliamente reconocido como determinante de los comportamientos éticos, ese es la presencia de un buen clima ético en la

organización (Victor y Cullen, 1988). Según las primeras investigaciones en este ámbito, el clima ético provee a los empleados de las herramientas necesarias para pensar en términos morales y actuar bajo los estándares de lo considerado como un buen comportamiento ético. Recientemente, autores como Arnaud y Schminke (2012) siguen apoyando esta argumentación al mismo tiempo que contribuyen con demostraciones empíricas que amplían el trabajo existente en el campo del clima ético. Concretamente, estos autores demostraron que el clima ético influye sobre la toma de decisiones éticas de los trabajadores, aunque tal relación no es tan fuerte como la que existe entre el clima ético y las actitudes de los empleados. En este sentido, Arnaud y Schminke (2012) defienden la necesidad de considerar dos variables moderadoras de dicha relación (la emoción moral y la eficacia moral), de tal forma que esa relación mejore. La emoción colectiva, como un sentido compartido de preocupación empática en un grupo, y la eficacia ética colectiva, como la opinión compartida de que los miembros del grupo tiene la capacidad para hacer la acción moral, refuerzan la relación entre el clima ético y los comportamientos de los trabajadores.

Desde el ámbito de la tarea comercial, los determinantes del comportamiento ético y moral se encuentran en línea con los considerados en el ámbito organizativo en general. De acuerdo con esto, Wotruba (1990) también diferencia entre los elementos que tienen una relación directa con el individuo, en este caso, el vendedor, tales como sus actitudes, la demografía o la psicología personal; y aquellos elementos con mayor vinculación organizativa como son la cultura de la empresa, la presión de los grupos de interés o el efecto que ejercen los compañeros de trabajo. Posteriormente, otros autores (Ferrell, Johnston, y Ferrell, 2007; Ingram, LaForge, y Schwepker, 2007) complementan el trabajo de Wotruba (1990) y demuestran en sus estudios que el clima ético o los líderes de ventas también influyen en los comportamientos morales de los vendedores.

Asimismo, entre las variables directamente relacionadas con el individuo también se podrían considerar los antecedentes que proponen Román y Munuera (2005), como la edad, la educación; y, a nivel organizativo, el sistema de recompensas y los sistemas de control de los vendedores. En el mismo sentido, trabajos recientes incluyen variables de tipo personal en la toma de decisiones éticas, puesto que son estas las que, en primera instancia, establecen las normas éticas personales, afectan a la percepción de los problemas éticos y orientan la decisión moral que se toma (Craft, 2013; Ruiz-Palomino y Bañón-Gomis, 2016).



La percepción del entorno de ventas es un componente clave en los comportamientos, percepciones y actitudes éticas entre los profesionales de la venta (Valentine et al., 2016).

Por su parte, Ou et al., (2015), no señala ningún constructo concreto como determinante de los comportamientos éticos de los vendedores. En su trabajo hacen mención a una reacción en cadena, cuyo causante inicial es la exhibición de estándares morales por parte de los directivos o supervisores. El hecho de que, los gerentes muestren estándares morales elevados puede rebajar la tensión competitiva presente en el clima de trabajo, alentando la cooperación entre compañeros y mejorando la sensación de seguridad laboral de los vendedores, lo cual tiene como consecuencia final el logro de un comportamiento de ventas ético.

El comportamiento ético de los vendedores mejora su rendimiento, aumenta la satisfacción laboral y reduce el conflicto de rol que se deriva de la interferencia con los intereses de los compañeros (Román y Munuera, 2005).

### **3.3.2 Las virtudes**

Las virtudes apenas han sido consideradas en la literatura de comportamiento organizativo, es más habitual que se estudien en las áreas de filosofía o teología (Cameron, 2011), por lo que resulta positivo introducirlas en el campo organizacional (Mills, Fleck, y Kozikowski, 2013).

Generalmente, se relacionan las virtudes con los individuos, y se dice que una persona es virtuosa cuando posee un conjunto adecuado de virtudes, no solo una (Robson, 2015). No obstante, las virtudes también pueden ser características de las organizaciones, entendidas como un grupo de individuos (Cameron et al., 2004).

Recientemente, emerge con fuerza dentro del campo de la ética una rama conocida como ética de la virtud. La ética de la virtud implica que las personas no solamente se guían por el deber de hacer algo, sino que son personas éticas; personas en las que se puede confiar y de las que se puede esperar que sean buenas y hagan el bien en todas las circunstancias (Pellegrino, 1995). Así, el interés por esta disciplina se ve reforzado por el interés que existe por suplir y/o complementar las teorías éticas y morales tradicionales (Begley, 2008).



Sin embargo, una dificultad añadida al estudio de este tema reside en que no existe un consenso generalizado en cuanto a cuáles son las virtudes. Moore (2015) recoge en su trabajo algunas de las principales clasificaciones de las virtudes. Menciona las seis virtudes de Peterson y Seligman (2004), entre las que se encuentran la sabiduría, el valor, la humanidad, la justicia, la templanza y la transcendencia; asimismo, también hace referencia a lo propuesto por Bright, Cameron, y Caza (2006), que por su parte, defienden la necesidad de diferenciar entre aquellas virtudes que se pueden desarrollar en cualquier situación (la esperanza, la humildad, la modestia, la integridad o la bondad) y aquellas que solamente se pueden desarrollar en situaciones particulares (el perdón y la responsabilidad). Por último, Moore (2015) destaca el trabajo de Cameron et al., (2004) como el más completo y con apoyo empírico, en el que se apuesta por cinco virtudes estables como el optimismo, la confianza, la compasión, la integridad y el perdón.

Otra investigación en una línea similar es la de Ferrero y Sison (2014), quienes proponen que las virtudes éticas en el ámbito de los negocios deben girar en torno a tres virtudes fundamentales: la honestidad, la integridad y la competencia de cada individuo.

Las virtudes morales son rasgos que hacen que los individuos que las poseen actúen, piensen y sientan de una determinada forma con cierta asiduidad; convirtiéndose en rasgos moralmente admirables por otros (Armstrong, 2006). Según Armstrong (2006) los individuos que actúan bajo los preceptos de este tipo de virtudes merecen los elogios y la admiración de los demás. En primer lugar, por la excelencia de sus actos, regidos por la moralidad de sus pensamientos y de sus sentimientos; y, en segundo lugar, por la dificultad que acarrea, en palabras del autor, “cultivar” las virtudes. En el mismo sentido, Robson (2015) dice que la persona virtuosa actúa bajo esos preceptos de forma natural, pues está en línea con sus propios deseos, dado que las virtudes son rasgos de carácter permanente en las personas.

Si bien, una gran parte defiende las virtudes como algo fijo en la personalidad de los individuos, existe una rama de investigadores que argumenta que las virtudes son rasgos de carácter que se ven afectados por las circunstancias, situaciones o contextos, por un lado, y por la propia persona por otro. De acuerdo con esto, se podría provocar o eliminar cualquier atisbo de honestidad, generosidad, integridad, etc. por parte de los individuos según perciba la situación.

Recientemente, de modo paralelo a las virtudes morales, la literatura en el ámbito organizativo comienza a hablar de las virtudes intelectuales. Uno de los trabajos más recientes en esta línea es el de Turriago-Hoyos, Thoene, y Arjoon (2016). Según estos autores, a diferencia de las virtudes morales, con una clara orientación a la adquisición de competencias morales, las virtudes intelectuales están más encaminadas al desarrollo de competencias innovadoras y creativas. Dentro del primer grupo, el de las virtudes morales, identifican la sabiduría práctica, la responsabilidad, la cooperación y el valor; mientras que en el grupo de las virtudes intelectuales proponen agrupar la prudencia, la eficacia, la excelencia, la integridad y la veracidad. Asimismo, otra diferencia entre estas virtudes reside en la forma en la que son adquiridas por los individuos. Según Melé (2009) las virtudes de carácter moral se alcanzan ejecutándolas y repitiéndolas y las virtudes intelectuales se pueden lograr por medio de la enseñanza y el aprendizaje.

Previamente, otros estudios se refieren a las virtudes intelectuales como virtudes epistémicas (*i.e.*, de Bruin, 2013; Rawwas, Arjoon, y Sidani, 2013). Concretamente, de Bruin (2013) entiende que estas virtudes influyen en la forma en la que los individuos tratan la información, adquieren sus conocimientos y forman sus creencias.

A continuación, mostramos un cuadro donde se pueden ver algunas de las principales virtudes morales e intelectuales que mencionan algunos de los trabajos de la última década.

Cuadro 3-4. Las virtudes profesionales morales e intelectuales

AUTORES	VIRTUDES
<b>Turriago-Hoyos, Thoene, y Arjoon (2016)</b>	Prudencia, eficacia, excelencia, integridad, veracidad
<b>Macaulay y Arjoon (2013)</b>	Prudencia, comprensión, sabiduría, ciencia, arte
<b>Cameron (2011)</b>	Honestidad, gratitud, esperanza, empatía, amor, perdón
<b>Carr (2014)</b>	Honestidad, templanza, valor, justicia
<b>Armstrong (2006)</b>	Honestidad, comprensión, paciencia

Fuente: elaboración propia

Por su parte, Begley (2008) propone una lista de “virtudes profesionales” que considera claves en el siglo que estamos. Dentro de la lista que propone en su trabajo, Begley (2008) hace una distinción entre: (1) aquellas que son más fácilmente entendibles como virtudes, puesto que son más afines al concepto tradicional, y que se recogen en el siguiente cuadro como grupo 1; y, (2) aquellas virtudes que difieren más del concepto usual de virtud, pero que según la autora se pueden considerar así porque suponen una

excelencia de carácter y algo que afecta plenamente a la vida del individuo, recogidas en el cuadro como grupo 2.

Cuadro 3-5. Las virtudes profesionales de Begley (2008)

GRUPO 1	GRUPO 2
Sabiduría práctica Justicia Compasión Benevolencia Integridad Honestidad Tolerancia Veracidad Valor Generosidad Amabilidad Fidelidad Paciencia Otras	Sabiduría teórica (conocimiento) Competencias (habilidades) Comprensión Amabilidad Autenticidad Imaginación Deliberación Diligencia Perseverancia Cortesía

Fuente: elaboración propia

No cabe duda de que las virtudes son importantes en los comportamientos de las personas. La literatura afirma que existen evidencias suficientes de que los comportamientos con base en las virtudes están asociados con resultados positivos o deseables (Cameron, 2011). Según recoge Cameron (2011) en su trabajo, las virtudes son capaces de predecir resultados como el compromiso, la satisfacción, la motivación, las emociones positivas o el esfuerzo, entre otras.

En el ámbito de los trabajadores de ventas, las virtudes también son importantes. Las personas virtuosas están preocupadas por el bienestar de los demás y lograr el bien común (de Bruin, 2013); unos rasgos que los consumidores valoran muy positivamente a la hora de tratar con los vendedores y, que, por lo tanto, puede afectar al desarrollo de la operación y en definitiva, a los resultados obtenidos. Así, si bien la ética de la virtud ya ha recibido atención creciente en la ética empresarial (Crossman y Doshi, 2015), orientar estos estudios al campo de las ventas puede suponer el hallazgo de importantes implicaciones para la gestión de estos trabajadores.

Por otro lado, existe una línea de investigación emergente (*i.e.*, Wårnå-Furu, Sääksjärvi, y Santavirta, 2010) que considera las virtudes como una herramienta de carácter interno que poseen los individuos para hacer frente a situaciones de estrés y presión en su jornada laboral. Según estos autores, virtudes tales como la generosidad, el amor, el orgullo o la honestidad influyen positivamente sobre (1) el estado de felicidad y (2) el bienestar personal y profesional del individuo. Por lo tanto, se pone de manifiesto la importancia de las virtudes en la vida laboral de los individuos.

### 3.3.2.1 *La integridad, la benevolencia y la honestidad*

En el análisis de la literatura académica es frecuente encontrar estudios que traten varias virtudes de forma conjunta porque se entienden como complementarias. En este sentido, son varios los trabajos que hablan de la virtud de la integridad y la virtud de la benevolencia conjuntamente, muy relacionadas a su vez, con la honradez u honestidad (*i.e.*, Mayer y Davis, 1999; Mintz, 1995; Zapata, Olsen, y Martins, 2013).

#### LA INTEGRIDAD

La integridad se define como la coherencia entre las palabras y las acciones (Palanski y Yammarino, 2007, 2009). Concretamente, Simons (2002) entiende este término como un patrón que surge de la alineación de las palabras y los hechos de un individuo, que además, se caracteriza por dos aspectos críticos directamente relacionados. El primero de ellos es la coherencia entre los valores que promulga el individuo y los que verdaderamente adopta; y el segundo, el cumplimiento explícito de las promesas que haya realizado.

Cumplir la palabra es uno de los rasgos definitorios de la integridad; las personas íntegras piensan antes de dar su palabra para que su mensaje no contenga inconsistencias y su actuación posterior sea coherente con lo dicho (Jensen, 2014). Sin embargo, no existe una definición o base teórica ampliamente aceptada de integridad, por eso la literatura emplea este constructo para referirse a cosas diferentes, como se recogen en el trabajo de Palanski y Yammarino (2007).

Esta virtud también es un elemento clave en la formación de la imagen de la persona (Kacmar y Tucker, 2014). La primera imagen que nos formamos de los demás resulta del primer contacto o interacción con ellos; en este sentido, la consistencia entre las palabras y los hechos es fundamental en esa interacción para que la imagen sea positiva.

La integridad es una de las virtudes más importantes de los trabajadores (Eriksen, 2015). Sin embargo, en la revisión de la literatura se aprecia que en el ámbito del comportamiento organizativo la integridad se considera como un axioma en los estudios del campo del liderazgo (Palanski y Yammarino, 2009), pero apenas se tiene en cuenta desde otros puntos de vista organizacionales. Normalmente, estos estudios analizan el papel de la integridad en el rol de la eficacia del líder; sea cual sea su estilo, esto es, desde los líderes éticos hasta los líderes transformacionales poseen o deben poseer esta virtud (*i.e.*, Den Hartog y De Hoogh, 2009; May, Chan, Hodges, y Avolio, 2003; Storr, 2004).

Se entiende la integridad como un comportamiento auténtico, que los líderes deben sostener en el largo plazo, tratando de fomentar y alentar entre sus seguidores o similares actuaciones que se enmarquen bajo este tipo de comportamientos (May et al., 2003).

En los estudios de Palanski y Vogelgesang (2011) y Palanski y Yammarino (2011) aparecen recogidos algunos de los trabajos clave en el estudio de las consecuencias de la posesión de la virtud de la integridad por los líderes. En este sentido, mencionan que la evidencia empírica en este área señala que los comportamientos íntegros del líder están relacionados positivamente con aspectos como el compromiso organizativo, la satisfacción con el líder, la disposición a ofrecer críticas constructivas, la creatividad y en definitiva, los logros de los subordinados. Posteriormente, otros trabajos (*i.e.*, Protas, 2013) confirman estas relaciones y sugirieron otras como el efecto positivo de esta virtud sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa o el rendimiento en el trabajo.

Asimismo, al considerar los subordinados que sus líderes poseen la virtud de la integridad, es un buen indicador de que se pueden confiar en esos líderes (Palanski, Cullen, Gentry, y Nichols, 2015), con lo cual se genera en los subordinados una seguridad de tipo psicológico que crea el escenario propicio para que sus pensamientos y sus actuaciones sean los “correctos” (Palanski y Vogelgesang, 2011). En este sentido, se considera la integridad como un determinante de la eficacia de los líderes, lo cual ya se evidencia en el metaanálisis de Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, y Lyons (2011). En definitiva, la investigación en este ámbito defiende que la integridad debe ser una característica trascendental que deben poseer los líderes, lo cual, influirá directa y positivamente a los empleados de diversas formas, así como al desempeño del propio líder y en definitiva, a un buen rendimiento de la organización (Wang y Hackett, 2016).

En el contexto de las ventas, la virtud de la integridad también es importante. El hecho de que el cliente vea que el vendedor que le atiende se comporta íntegramente influirá positivamente sobre la calidad de la relación que mantienen, puesto que su confianza, así como su satisfacción con él mejorará (Naudé y Buttle, 2000). “Alta calidad de la relación significa que el cliente es capaz de confiar en la integridad del vendedor y tiene confianza en su desempeño futuro” (Crosby, Evans, y Cowles, 1990, p. 70). De acuerdo con esto, la investigación en el campo de ventas y la integridad pone especial interés en su relación con la satisfacción y la confianza (Jiang, Shiu, Henneberg, y Naude, 2016). Asimismo, como en el campo del comportamiento organizativo, también se

considera, aunque de forma indirecta, en modelos de liderazgo como el de servicio (Jaramillo et al., 2015). Con todo, de la revisión de la literatura se deduce que la consideración de esta virtud en el comportamiento de las personas dedicadas a la venta es un campo ampliamente inexplorado.

En general, la integridad se ve como un componente crítico de la ética o moralidad de las personas (Palanski y Yammarino, 2007). Kacmar y Tucker llegan a decir que “la percepción de la integridad del comportamiento de un individuo sugiere su posterior eticidad” (2014, p. 91). Sin embargo, en este punto, es necesario señalar que la integridad no siempre tiene que ir de la mano de lo moralmente aceptable. En un sentido estricto de la definición, para demostrar que se posee la virtud de la integridad solamente debe existir una coherencia entre los principios que se declaran y las acciones realizadas, por lo tanto, esto no requiere que el individuo deba estar apegado a creencias o comportamientos considerados éticamente correctos (Simons, 2002).

En general, los estudios de la literatura académica analizan la relación entre el individuo y la integridad, y apenas se considera la posibilidad de que existan factores externos que influyan en esa relación. No obstante, un contexto organizativo con las condiciones propicias puede influir sobre la percepción del comportamiento íntegro del individuo. La presencia de iniciativas de RSC puede influir en ese contexto.

Recientemente, Veríssimo y Lacerda (2015), sugieren que la integridad es un determinante de la RSC en la organización directa e indirectamente, a través del efecto que ejerce sobre el liderazgo transformacional. Según estos autores, los líderes que exteriorizan altos niveles de integridad son más propensos a implicarse en las estrategias socialmente responsables. Empero, también cabe la posibilidad de que la RSC sea la que afecte a la integridad. No se han hallado estudios en los que se analice si los valores propugnados por los individuos que los conducirán a actuar de un modo determinado pueden venir afectados por ciertas normas, en este caso, la presencia de RSC en la organización. Sin embargo, es probable que exista esta conexión entre las variables, esto es, la RSC podría contribuir a la “virtuosidad”, es decir, a que los individuos se acerquen a las aspiraciones de la condición humana más altas, las virtudes éticas (Bright et al., 2006).



## LA BENEVOLENCIA

La medida en la que nos preocupamos por el bienestar de los demás nos define como más o menos benevolentes (Doney y Cannon, 1997; Ganesan, 1994). Normalmente, existe un individuo, el fiduciario, que ostenta un cargo de rango superior o se encuentra en una posición mejor a los demás, que le permite actuar en interés de otros; siendo ese otro u otros el fideicomitente, el que se beneficia de esa buena actuación (Mayer, Davis, y Schoorman, 1995).

La literatura académica en el ámbito organizativo se refiere a la benevolencia como un atributo de los individuos, sin embargo, consideramos que responde perfectamente a las características que deben tener las virtudes para considerarse como tales. Asimismo, los trabajos en áreas de la filosofía moral e incluso de la rama sanitaria, sí consideran la benevolencia como una virtud de los individuos (*i.e.*, Oakley, 1996; Tuan y Shaw, 2016). En este sentido, en su trabajo más reciente Van Norden (2016) afirma que la benevolencia, junto a la rectitud u honestidad, es la virtud más importante de las personas.

En la literatura organizativa se relaciona la benevolencia con otras variables comportamentales. Por ejemplo, la confianza (*i.e.*, Iverson, McLeod, y Erwin, 1996; Mayer et al., 1995; Zapata et al., 2013), pero también con el clima ético (Barnett y Schubert, 2002; Victor y Cullen, 1988), o determinados estilos de liderazgo como el paternalista (*i.e.*, Niu, Wang, y Cheng, 2009).

La benevolencia ha recibido atención creciente desde el punto de vista académico en el campo de las ventas. No obstante, se trata de un análisis bastante sesgado puesto que, fundamentalmente, los estudios que tratan esta variable, tanto en el campo del comportamiento organizativo como en el de ventas, lo hacen para explicar la confianza. La literatura en esta línea sugiere que la confianza es el resultado de la combinación de variables como la benevolencia, la credibilidad, la integridad o la habilidad del individuo correspondiente (Mayer et al., 1995; Wood, Boles, Johnston, y Bellenger, 2008). Puede ser la causa de la confianza del vendedor en su supervisor que este perciba en este último comportamientos de benevolencia o del cliente en el vendedor que este atisbe en él actitudes benevolentes (Komiak, Wang, y Benbasat, 2005; Swan, Bowers, y Richardson, 1999).

De acuerdo con este argumento, el comportamiento benevolente puede analizarse en la relación gerente de ventas y vendedor (Agnihotri y Krush, 2015; Rich, 1997). La



percepción de un comportamiento benevolente de los supervisores está directamente relacionado con la confianza que los vendedores depositan en ellos, lo cual influirá en el comportamiento y en el rendimiento de ventas (Rich, 1997). Asimismo, los gerentes de ventas dan ejemplo a los vendedores; en este sentido, si los supervisores se muestran benevolentes con los vendedores, estos últimos, harán lo mismo con sus clientes. Se entiende que estos comportamientos invitan a la reciprocidad en forma de comportamientos beneficiosos para todas las partes implicadas.

Desde la perspectiva del consumidor es importante que los vendedores demuestren comportamientos altamente benévolos. Si las expectativas de que las intenciones del vendedor están encaminadas a buscar el bienestar de los clientes y a proteger sus intereses, la relación entre ambos y los resultados de la compra resultarán más positivos (Kumar, Scheer, y Steenkamp, 1995); en definitiva, es importante que el vendedor demuestre un comportamiento benevolente intrínseco (Morgan y Hunt, 1994).

Por otro lado, debemos considerar la relación entre la RSC y la benevolencia. Desde el momento en el que se considera la filantropía como una parte del constructo de la responsabilidad social, la benevolencia forma parte de esta actuación. Forma parte de lo que algunos autores denominan el racionalismo emocional, que difiere del racionalismo económico, o maximización de beneficios, que por norma general impera en las organizaciones empresariales (Amaeshi y Adi, 2007).

#### LA HONESTIDAD

Por lo general, la honestidad se considera como una virtud ética de carácter positivo y deseable para cualquier individuo, aunque no existe un consenso en cuanto a esta clasificación (Carr, 2014). Para Benkler y Nissenbaum (2006) la honestidad

“no se limita a decir la verdad, o nunca decir una mentira, sino un patrón complejo de creencias, deseos, emociones, preferencias, sensibilidades, opiniones, acciones y prácticas relacionados entre sí, entendidos en términos generales. Igualmente, los casos particulares de creencias, acciones, emociones y así sucesivamente no tiene por qué implicar la virtud de la honestidad” (p. 405).

Lo más habitual es entender la honestidad como lo opuesto a la mentira (Smith, 2003); se entiende que las personas honestas son aquellas que siempre dicen la verdad, aunque es necesaria una conceptualización más amplia del término. Se debe considerar

que no solo no es mentir sino también no ocultar de forma intencional parte de la información que puede afectar a otros, la distorsión de la misma o incluso la transformación u fabricación de esa información (Mintz, 1996; Smith, 2003). Por su parte, Smith (2003) apuesta por una concepción aún más amplia y rica de la honestidad. En su trabajo, este autor entiende, en primer lugar, que la honestidad también implica admitir el desconocimiento, los fallos y las responsabilidades que corresponden a uno; y, en segundo lugar, supone la no preocupación por las apariencias y la necesidad de llamarles a las cosas por su nombre.

En el mismo sentido, desde el punto de vista organizativo, el concepto de honestidad se define de forma muy similar. Concretamente, Grover lo define como “la tendencia a no mentir, engañar o robar” (2005, p. 148).

En el caso de la honestidad apenas existen estudios que relacionen esta virtud con los trabajadores de venta. Únicamente, algunos estudios (p.e., Ou et al., 2015) sugieren la importancia de que los equipos de ventas se comporten honestamente con los clientes. Según ellos, la honestidad es un predictor o antecedente de la confianza de los consumidores en la empresa.

Los consumidores honestos que valoran esos atributos muestran predilección por tratar con personas, en este caso vendedores, que posean esa virtud. Son más dignos de confianza y es más probable que cumplan sus compromisos (Mintz, 1995).

Aunque en este punto, es necesario hacer mención a una cierta contradicción que existe en la literatura. Según Johnson, Rowatt, y Petrini (2011) la honestidad predice el rendimiento de los trabajadores que se enfrentan a clientes difíciles, pero no el rendimiento de los vendedores en general.

En cuanto a la relación entre la RSC y la honestidad no existen evidencias en la literatura que demuestren su relación.

### **3.3.2.2 *La justicia y la equidad***

La justicia como virtud es un rasgo de los individuos que resulta ambiguo en cuanto a su alcance, dada su falta de discusión por ser considerada, principalmente, como una virtud de las instituciones sociales (Rawls, 1971). Sin embargo, cuando se considera que los individuos poseen un alto sentido de la justicia se entiende que alcanzan la excelencia (Roberts, 2010).

En este sentido, los estudios que consideran la justicia dentro de la ética de la virtud parten del reconocimiento de que las personas son frágiles, lo cual, les puede conducir a una falsa concepción del bien (Hacker-Wright, 2007). Por eso, tomando los argumentos de los filósofos clásicos como Aristóteles, se considerará un hombre justo, aquel que distribuye de lo que dispone entre él y otro, o entre otros distintos a él con el fin de que de la proporción resulte la igualdad (Drydyk, 2012). Según Hacker-Wright (2007) la virtud de la justicia obliga a los individuos a tener la debida preocupación por aquellas cosas o criaturas vulnerables. Implica, entonces, una voluntad por eliminar o reducir al máximo las desigualdades o las situaciones injustas (Drydyk, 2012).

Desde esta perspectiva, actuar bajo la virtud de la justicia únicamente consiste en lograr la igualdad en cada situación en la que se departe. Sin embargo, aquellos que poseen esta virtud también están en disposición de aumentar las capacidades de los individuos (Drydyk, 2012).

Siguiendo esta línea argumental, aunque la literatura lo plantea desde un punto de vista con un claro componente filosófico, en el campo del comportamiento organizativo se puede interpretar como la preocupación de aquellos que se encuentran en una posición de poder por los individuos que dependen directa o indirectamente de ellos, por ejemplo, los líderes-subordinados, los gerentes-trabajadores, o los vendedores-clientes, entre otros.

Por otro lado, esta virtud encuentra su fundamento o apoyo en los valores sociales e interiorizados por el individuo, esto es, en las normas autoimpuestas que se ven condicionadas por las expectativas de aquellos que se encuentran en una posición de inferioridad y por el contexto específico en el que se está dando la situación (Lau y Wong, 2009).

Es necesario señalar, que existe una corriente minoritaria en la literatura académica que considera que la relación entre la virtud de la justicia y las emociones es muy estrecha. En este sentido, Solomon (2001) considera que la justicia como virtud es la disposición de las emociones, especialmente afectada por sentimientos como la compasión, la piedad o la benevolencia.

Hasta este momento, la literatura académica en el campo organizativo ha tratado extensamente la justicia desde el punto de vista de la organización, esto es, la percepción que tienen los empleados u otras partes interesadas sobre si la organización con la que tratan es o no justa y los trata o no con justicia (Colquitt et al., 2001; Colquitt, 2001;

Colquitt et al., 2013; Haynie et al., 2016); no obstante, apenas le ha dedicado atención a su naturaleza como virtud. Aun así, algunos autores consideran dentro de la justicia organizativa un componente con claros matices individuales, esto es, la justicia interpersonal, que podría estar relacionado con la virtud de la justicia. Se entiende por justicia interpersonal tratar con respecto a las personas que se ven implicadas en la decisión que se esté tomando, esto es, se mide por el grado en el que, durante un proceso de decisión, las personas que intervienen son tratadas con respecto y dignidad (Flaherty y Pappas, 2000; Lilly, 2015). Este tipo de justicia, la interpersonal, está muy relacionada con otro término, el de la equidad.

Es frecuente que la literatura académica utilice el término de justicia y el término de equidad indistintamente, es más, algunos autores emplean el término “*fairness*” cuando quieren referirse a una virtud que aúna la justicia y la equidad (Shanahan y Hyman, 2003). La principal razón de estas incongruencias es la falta de exhaustividad a la hora de definir y enumerar las virtudes, lo cual, ocasiona en muchos casos que se creen familias a la cabeza de las cuales cada autor sitúa términos diferentes. No obstante, conscientes de esta situación, existen algunos trabajos académicos en los cuales se plantea la distinción entre ambos términos para acabar con la confusión existente entre ambos (*i.e.*, Goldman y Cropanzano, 2015). Según estos autores, la justicia es la adhesión a ciertas normas o criterios de comportamiento y la equidad es la respuesta a la percepción de estas normas; la justicia es el comportamiento y la equidad, el juicio evaluativo. Por lo tanto, de alguna forma, se propone que la equidad es la consecuencia o el resultado de la justicia, o por lo menos, que existe una secuencia clara de cómo se deben dar una y otra (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2013). En este sentido, Sparr y Sonnentag (2008) defienden que la percepción de justicia en el trato que reciben influye en su trabajo, pero, además, también les preocupa el discernimiento de equidad que perciben de sus supervisores. Esto es, se trata de términos distintos, pero a la vez altamente relacionados.

Independientemente de su relación con la justicia, la evidencia empírica también demuestra que la percepción de la equidad tiene un impacto positivo sobre los comportamientos de los empleados y en efecto, sobre el rendimiento de la organización (Bettencourt y Brown, 1997).

Asimismo, tanto la virtud de la justicia como la virtud de la equidad pueden ser fundamentales entre los profesionales de la venta. Si los vendedores perciben que sus

supervisores los tratan de este modo pueden ser un antecedente de su bienestar en el trabajo y de sus comportamientos prosociales con los clientes (Bettencourt y Brown, 1997). Sin embargo, la consideración de estas virtudes como antecedentes de esos comportamientos es una línea de investigación ampliamente inexplorada y en la que, por lo tanto, apenas existe evidencia teórica y empírica.

### **3.3.2.3 La generosidad**

La generosidad es una virtud moral, analizada en el campo de la psicología positiva, pero que apenas ha recibido atención por parte de la literatura organizativa. Sin embargo, se considera como una virtud necesaria en la práctica profesional y se relaciona con otras virtudes como la justicia (Arber y Gallagher, 2009).

En términos generales, la generosidad es “dar a los demás algo más de lo que esperan” (Henry, 2015, p. 11) con el fin de beneficiarlos (de Bruin, 2013). Como virtud, la generosidad motiva a los individuos a actuar en beneficio de los demás sin atender al beneficio propio (Barnett y Land, 2007). En el ámbito organizativo, Enright y Miyamoto (2008) conciben este término como una relación interpersonal y bidireccional de confianza y respeto entre un supervisor y sus supervisados.

Con todo, la generosidad es un término complejo. No se trata de entender esta virtud en términos económicos o materiales, sino en ir un paso más allá. En este sentido, Kupfer (1998) comienza a hablar de la generosidad de espíritu. Según este autor, en la generosidad de espíritu es donde se encuentra la verdadera virtud moral, entendiéndola como una donación psicológica que implica el pensamiento, la emoción y el carácter del individuo. Asimismo, defiende que cuando se habla de generosidad en términos económicos, realmente, se hace referencia a la benevolencia; el individuo siente preocupación por el bienestar de alguien y por lo tanto, decide entregarle algo con la intención de beneficiarle; no obstante, en palabras de Kupfer (1998), esto no es suficiente para que el individuo sea considerado como generoso. Esta distinción podría corresponderse con otro tipo de clasificaciones de la generosidad, por ejemplo, la generosidad como virtud o como práctica (Enright y Miyamoto, 2008).

En el caso de los vendedores, si demuestran altos niveles de generosidad, probablemente, los consumidores asumirán la disposición o motivación de estos trabajadores para colocar su interés (el del consumidor) por delante del suyo propio (el

del vendedor) (Alhabeeb, 2007); con lo cual, el resultado de la operación será más positivo.

### 3.3.2.4 *La empatía*

De forma general, se puede entender la empatía como una toma de conciencia de las emociones que experimentan los demás (Cohen y Miller, 2015). Esto es, entender y comprender los puntos de vista y la situación de los demás aunque no se comparta o esté totalmente de acuerdo con ella (Slote, 2016), puesto que dichas emociones pueden ser compartidas o experimentadas por el individuo empático, si bien, no es condición necesaria. La razón fundamental se encuentra en que se puede responder empáticamente a una situación como resultado de un razonamiento consciente o bien directamente con un estado emocional inmediato (Cohen y Miller, 2015). De acuerdo con esto, si se entiende la empatía desde un punto de vista cognoscitivo se concibe la empatía como una perspectiva intelectual desde la cual el individuo es capaz de comprender el estado o el punto de vista de la otra persona, anticipándose a sus reacciones, necesidades, motivaciones o decisiones (Devoldre, Davis, Verhofstadt, y Buysse, 2010; Pilling y Eroglu, 1994).

Sin embargo, de la misma forma que ocurre con parte de los conceptos que tratamos en este trabajo, de la revisión de la literatura también se desprende la falta de una definición de empatía ampliamente aceptada. En este sentido, en uno de sus trabajos más recientes Wieseke, Geigenmuller, y Kraus (2012) presentan una revisión de las conceptualizaciones de empatía en distintos campos, demostrando la ambigüedad existente.

Las primeras investigaciones trataron la empatía como un rasgo de personalidad o un comportamiento estable que comparte simultáneamente aspectos cognitivos y afectivos (Scott, Colquitt, Paddock, y Judge, 2010; Wieseke et al., 2012). Empero, los trabajos más recientes presentes en la literatura académica sobre la empatía, especialmente en el campo de la filosofía y de la medicina, se entiende como una virtud moral o ética (Smajdor, Stöckl, y Salter, 2011), y unos años antes, Murphy (1999) ya decía que entre las virtudes morales se encontraba la empatía; aunque para algunos autores no se trata de una facultad innata, sino que se puede adquirir con el entrenamiento (Cohen y Miller, 2015).

No obstante, esta virtud capacita a los individuos que la poseen para “identificar y entender a los demás, su situación, sus sentimientos y sus motivos” (Rapp et al., 2015,



p. 263). Las personas más empáticas desarrollan relaciones más profundas y significativas con aquellos que los rodean (Ahearne, Jelinek, y Jones, 2007).

Sin embargo, reconocer los sentimientos de los demás no es, en sí mismo, una virtud de carácter moral. La empatía adquiere este carácter en el momento en el que el individuo reconoce los intereses y el estado emocional del otro, mostrando a continuación preocupación por él. Esto es, cuando el individuo con altos niveles empáticos comprende lo que están experimentando los demás, está motivado para realizar las actuaciones que correspondan en cada situación y pasa de ser un mero observador a participar activamente (Cohen y Miller, 2015).

Los vendedores, como trabajadores que manifiestan un contacto directo con los clientes, muestran su competencia emocional en sus encuentros con los clientes. En su caso, la empatía como virtud es la expresión de su preocupación por el cliente (Ahearne et al., 2007).

Los altos niveles empáticos de los trabajadores de ventas tienen consecuencias sobre los comportamientos de los consumidores. La literatura académica sugiere que esta virtud influye sobre la confianza de los consumidores, su satisfacción con la empresa y la lealtad que demuestran finalmente con la organización (Delcourt, Gremler, van Riel, y van Birgelen, 2015).

Asimismo, la evidencia empírica también relaciona la empatía con un alto rendimiento de ventas (Limbu, Jayachandran, Babin, y Peterson, 2016), pues gracias a esta virtud, los vendedores son capaces de comprender y reaccionar más fácilmente a los pensamientos, sentimientos y experiencias de los clientes durante las transacciones comerciales (Castleberry y Shepherd, 1993).

No obstante, el papel de la empatía como virtud apenas ha sido considerado en los estudios de comportamiento organizativo y de fuerza de ventas.

### **3.3.3 Las emociones en el comportamiento ético de los vendedores**

Las emociones han sido analizadas en numerosos estudios, sobre todo teóricos, del campo de la filosofía y la teología. No obstante, actualmente, en el ámbito del comportamiento organizativo, no existe un consenso entre los investigadores sobre una definición universal de emoción (Scherer, 2005). Una de las principales razones es la complejidad de su naturaleza, lo que dificulta discernir lo que es emoción y lo que no, lo



cual a su vez, implica la no existencia de una clasificación generalmente aceptada de cuáles son las emociones (de Klerk, 2017).

Los modelos de toma de decisiones éticas manifiestan la falta de consideración de las emociones en ese tipo de proceso (Girard, 2007). Sin embargo, independientemente de lo que se desprende de los modelos clásicos, algunos planteamientos teóricos que se recogen en la literatura académica demuestran el papel significativo que desempeñan las emociones en los procesos de toma de decisiones éticas (Gaudine y Thorne, 2001). Según una corriente de investigación en este campo (*i.e.*, Obeidi, Hipel, y Kilgour, 2005), las emociones afectan a los fenómenos sociales en general y, por lo tanto, aunque existen ciertas discrepancias en el seno de este campo (*i.e.*, Hertel y Fiedler, 1994), ayudan a comprender mejor tales fenómenos o actuaciones.

Las emociones, entendidas como un estado afectivo que experimenta el individuo en el momento de la toma de una decisión que varían en intensidad y duración (Gaudine y Thorne, 2001), constituyen la principal base de motivación para que los individuos desarrollen cualquier actividad (Agnihotri et al., 2012) y, por lo tanto, también están presentes en las acciones morales o éticas (Hardy, 2006). Argumento que ya se defendía en la teoría de atribución (Weiner, 1985), que incorporaba las emociones en el proceso motivacional. No obstante, se trata de los elementos que menos atención han recibido como factores influyentes en los procesos de toma de decisiones (Vitell, King, y Singh, 2013).

Por otro lado, cuando se habla de emociones es necesario entender que bajo ese término/tópico se hallan multiplicidad de conceptos, lo que hace ardua una investigación de toda su área. Por ejemplo, se habla de emociones morales, de emociones discrecionales o de emociones sociales, entre otras.

Según Haidt (2003, p. 853) las emociones morales son “aquellas emociones que están vinculadas a los intereses o el bienestar, ya sea de la sociedad en su conjunto o, al menos, de personas que no sean el juez o agente”. En este grupo suelen considerarse emociones de tipo negativo como la vergüenza, la ira o la culpa (Eisenbeiss y van Knippenberg, 2015).

Recientemente, la literatura centra su atención en las emociones discretas (Treviño et al., 2014), si bien, el término ya adquiere importancia una década antes, cuando es acuñado por Connelly, Helton-Fauth, y Mumford (2004), quienes pusieron de relieve su

papel en la toma de decisiones éticas. No obstante, el efecto que ejerce este tipo de emociones sobre los comportamientos éticos requiere de un análisis más profundo.

La proliferación de estudios de la ética en el campo de las ventas hace ver la importancia de la relación entre ambos campos (Ingram et al., 2007), no obstante, se están obviando determinados mecanismos que pueden afectar a los procesos surgidos en esa relación, como por ejemplo, las emociones (Girard, 2007). En este sentido, Agnihotri y Krush (2015) llaman la atención sobre la importancia de tener en consideración las emociones para predecir los comportamientos éticos de los vendedores.

Las emociones están estrechamente vinculadas con las virtudes. Segon y Booth (2015) sugieren en su trabajo que las personas virtuosas son capaces de experimentar y sentir emociones en los momentos, por las razones y con las personas correctas. En este sentido, por ejemplo, existe evidencia en la literatura académica de la relación entre la virtud generosidad y la emoción gratitud (Enright y Miyamoto, 2008). Estos autores defienden que la generosidad y la gratitud se alimentan mutuamente; así, de una actuación bajo la virtud de la generosidad nace la emoción de la gratitud.

Por otro lado, cuando pensamos en emociones y comportamiento ético lo más habitual es hacerlo en positivo. No obstante, también existe la posibilidad de que las emociones suscitadas en los comportamientos de los individuos sean negativas, esto es, que afecten negativamente a los comportamientos éticos de los trabajadores. En este sentido, Treviño et al., (2014) mencionan la emoción social de la envidia, que es provocada por las comparaciones que hace el individuo con otros que actúan en una parcela de su interés (Hill, DelPriore, y Vaughan, 2011), deseando poseer o lograr aquello que esos otros tienen y de lo que el individuo carece (Parrott y Smith, 1993). La envidia motiva comportamientos poco éticos como la falta de honradez y por ende el engaño (Moran y Schweitzer, 2008).

Aunque la literatura evidencia los progresos hechos en el conocimiento de la envidia en el campo de las emociones (Treviño et al., 2014), en la revisión de la literatura realizada no se ha encontrado ningún estudio que trate de comprender si existe relación entre el comportamiento ético de la fuerza de ventas y esta emoción. Empero, desde nuestro punto de vista, una vez más, la naturaleza competitiva del puesto de ventas es propicia para que pueda nacer en los individuos ese sentimiento.

Asimismo, independientemente de la envidia, existen otras emociones negativas que deben ser consideradas en la literatura del comportamiento moral y, que sin embargo, han recibido mucha menos atención en la investigación teórica y empírica de este campo. Algunos ejemplos son la vergüenza, la ira o el miedo (Treviño et al., 2014).

### **3.4 LA RELACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y LA RSC**

Los trabajos que abordan el estudio de la responsabilidad social en el ámbito organizativo parten del concepto propuesto por McWilliams y Siegel (2001). De acuerdo con estos autores, la responsabilidad social hace referencia a “acciones que parecen favorecer algún bien social más allá de los intereses de la empresa y lo que es requerido por la ley” (p. 117).

A pesar de su importancia como grupo de interés, los empleados han recibido escasa atención en la literatura de RSC. Poco se conoce de cuál es la repercusión de estas prácticas sobre el comportamiento de ese grupo de interés (Dhanesh, 2012; Rodrigo y Arenas, 2008), un hecho que contrasta con el papel tan destacado que desempeñan los trabajadores en la implementación de los programas e iniciativas de RSC dentro de la organización. En este sentido, Collier y Esteban (2007, p. 20) señalan que “los empleados son los principales responsables del comportamiento ético en las empresas [tales como las actividades de RSC] ... y el logro de esos resultados dependerá en gran medida de la voluntad de los empleados a colaborar”. En el mismo sentido, McWilliams y Siegel (2010) consideran que la gestión de los recursos humanos tiene un papel importante en la implementación y puesta en práctica de los principios de RSC; y McShane y Cunningham (2012) consideran a los empleados como los embajadores e impulsores de la RSC.

En definitiva, los empleados son el grupo de interés con más implicación en las decisiones de RSC y también el encargado de ejecutarlas (Farooq, Farooq, y Jasimuddin, 2014).

Hemingway (2005) establece una clasificación de cuatro categorías para catalogar a los empleados según su predisposición hacia la RSC. Atendiendo a si los empleados muestran unos valores personales más individualistas o colectivistas y si prefieren una cultura de apoyo o, por el contrario, insolidaria; los empleados pueden ser: (1) emprendedores sociales activos, (2) emprendedores sociales frustrados, (3) conformistas o (4) apáticos. Los primeros, emprendedores sociales activos, muestran apoyo a la cultura

organizativa, se involucran en las iniciativas de RSC y muestran comportamientos de ciudadanía corporativa; buscan su satisfacción personal, pero en reciprocidad con la organización. Por contra, los emprendedores sociales frustrados no muestran apoyo e interés por la cultura organizacional. Por su parte, los empleados conformistas, no muestran inclinación alguna hacia la RSC y solo están dispuestos a colaborar en estas iniciativas en caso de existir alguna sanción; y, por último, los apáticos son el extremo opuesto, declinan por completo la RSC y cualquier deber social del empleado, pudiendo llegar incluso a boicotear estas iniciativas.

Además de la categoría de empleado en la que se incluye el individuo, su compromiso con la RSC se verá influido por otras circunstancias que pueden estar directamente relacionadas con él o con la propia organización. En el primer caso, los aspectos que están relacionados con el propio empleado se resumen en: (1) interés y (2) percepción de justicia. En este sentido, el interés en materia de RSC mostrado por el empleado dependerá del arraigo de esas iniciativas dentro de la organización. Por otra parte, la percepción que tenga el empleado de la justicia organizacional y el grado en que las iniciativas de RSC se perciban como justas, también afectará a su compromiso con la RSC (McShane y Cunningham, 2012). En segundo lugar, están las circunstancias en las que la organización tiene capacidad directa para afectar a la percepción de la RSC por los empleados, que son: (1) los esfuerzos de comunicación y (2) el compromiso. En concreto, a los empleados les afectará el grado de conocimiento de las acciones de RSC derivadas de los esfuerzos comunicativos de esas iniciativas desarrollados por la organización (Slack, Corlett, y Morris, 2015); así como la percepción de compromiso con la RSC por parte de la alta dirección (McShane y Cunningham, 2012).

Figura 3-2. Tipología de predisposiciones hacia la RSC de Hemingway (2005)



Fuente: elaboración propia

En su trabajo Chen y Hung-Baesecke (2014), tras una revisión exhaustiva de la literatura, identifican los principales motivos, que explican la participación de los empleados en las iniciativas de RSC. En primer lugar, la RSC debe estar en línea con la cultura organizativa; en segundo lugar, debe mantener un alto grado de coherencia y cohesión con el objetivo principal de la empresa. Sin embargo, también es importante que los empleados participen en el proceso de creación de las políticas de RSC. Además, el proceso será más efectivo si las iniciativas les afectan a ellos directa y positivamente; pero también, en el caso de que, aun no afectándoles directamente a ellos, sientan que esas actividades conectan con sus creencias, valores y comportamientos (Story y Neves, 2015).

### **3.4.1 La fuerza de ventas y la RSC**

Dentro del área de marketing, se puede decir que la literatura ha centrado sus esfuerzos en analizar los efectos de la RSC sobre grupos de interés como los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004; Lichtenstein et al., 2004; Sen y Bhattacharya, 2001), relegando a un segundo plano otros colectivos como los empleados y, de forma más significativa, los vendedores (Bauman y Skitka, 2012; Larson, Flaherty, Zablah, Brown, y Wiener, 2008; Lee et al., 2012; Vlachos et al., 2010). Esto es, la literatura se ha centrado en estudiar cómo la RSC es percibida por los grupos de interés externos a la empresa, pero ha prestado escasa atención a cómo afectan estas prácticas a los grupos internos. En el caso de los agentes de ventas, esta falta de conocimiento se vuelve especialmente relevante, pues existe evidencia de que es un colectivo capaz de “apoyar o destruir los esfuerzos de RSC si las iniciativas no se alinean con las necesidades profesionales de los vendedores y de los propios interesados” (Avlonitis y Panagopoulos, 2010, p. 1047).

Los vendedores ocupan una posición fronteriza (*boundary-spanning position*) dentro de la organización (Chonko, Dubinsky, Jones, y Roberts, 2003). Esta posición les permite tener un papel preferente a la hora de introducir y facilitar cualquier cambio en la empresa, de ahí su rol potencialmente determinante a la hora de apoyar e implementar con éxito las políticas y programas de RSC. Como señalan Du, Bhattacharya, y Sen (2015), comprender cómo y por qué los vendedores responden a la RSC facilitaría el diseño e implementación de estas iniciativas en las organizaciones, de tal forma que, sus

necesidades se verían cubiertas y la rentabilidad de la empresa experimentaría un incremento.

### 3.5 CONCLUSIONES

1. De la revisión realizada en este capítulo se deduce el rol activo de los empleados en el buen funcionamiento de las organizaciones. Los empleados tienen la capacidad para influir en el buen desarrollo de las decisiones tomadas en cualquier empresa, estando en sus manos que éstas alcancen o no el éxito. Concretamente, se ha analizado el papel de la fuerza de ventas como determinante del éxito de la empresa.
2. Se ha analizado la naturaleza del puesto de ventas y su evolución en el tiempo. Además, se analiza el aspecto ético en el comportamiento de la fuerza de ventas, relacionando este aspecto con la RSC.
3. Las virtudes son constructos muy analizados en las áreas de filosofía y teología, pero apenas consideradas a nivel organizativo. Sin embargo, en el ámbito del comportamiento organizacional, empiezan a aparecer evidencias de que la posesión de determinadas virtudes por parte de los trabajadores influye, de forma general, positivamente en su desempeño. Asimismo, si los trabajadores de primera línea son considerados como virtuosos pueden influir sobre el comportamiento de las otras partes interesadas, por ejemplo, los clientes.
4. No existe un consenso en la literatura sobre la taxonomía de las virtudes, tanto en cuanto a considerar qué es virtud y qué no lo es, como a la hora de agruparlas en las distintas categorías de virtudes existentes.
5. La revisión de la literatura evidencia que el campo del comportamiento ético, especialmente en el ámbito del comportamiento organizacional y la fuerza de ventas, está ampliamente inexplorado. Cualquier aportación en esta área supondrá una contribución a la literatura, mucho más si se considera el papel de las virtudes morales y el de las emociones.
6. Aunque en los últimos años se han hecho importantes contribuciones al conocimiento sobre el proceso de toma de decisiones éticas, sigue siendo necesario profundizar en el mismo, aportando tanto una base teórica como



evidencias empíricas (Treviño et al., 2014). Es necesario aportar conocimiento sobre qué se considera ético y que no, el porqué de esa consideración, los mecanismos que intervienen en ese proceso y cómo actúa el individuo frente a los dilemas éticos, entre otros aspectos. Paralelamente, también es importante atender a los fracasos éticos, entender que es lo que lleva a los empleados a escoger opciones éticamente cuestionables.

7. En el campo de la fuerza de ventas, como suele ocurrir con las distintas variables analizadas en este trabajo, apenas existen evidencias teóricas y especialmente, empíricas. En este sentido, la ética en el ámbito de los vendedores es un área ampliamente inexplorada y compleja, que ofrece múltiples posibilidades de investigación que contribuirían de forma positiva al conocimiento en este ámbito (Ferrell et al., 2007).
8. El papel de los distintos estilos de liderazgo que han sido hallados a lo largo de los últimos años en los comportamientos organizacionales de los empleados es, con excepciones, un tema recurrente en la literatura académica del campo organizacional, al igual que en el campo de las ventas. No obstante, se conoce bastante poco sobre la manera en la que los líderes crean entornos de carácter virtuoso, y cómo esto puede influir sobre otras variables organizativas, por ejemplo, la creatividad (Palanski y Vogelgesang, 2011).
9. Asimismo, desde el punto de vista ético en el campo de la fuerza de ventas, apenas existen estudios que demuestren cuáles son los estilos de liderazgo que pueden contribuir de forma más positiva a mostrar comportamientos éticos por parte de estos trabajadores (Bolander et al., 2015). En este sentido, comprendidas las implicaciones de las actuaciones moralmente aceptadas de los vendedores y de la importancia de que exista un líder que actúe bajo los criterios de un determinado estilo de liderazgo, descubrir la combinación óptima de ambos aspectos influiría de forma significativa en el rendimiento de los vendedores.
10. Habitualmente, a la hora de analizar el comportamiento ético de los individuos, se considera si este se ve afectado por otras personas que de alguna forma ejercen un poder sobre ellos, normalmente, los supervisores. Sin embargo, no se ha considerado que ese comportamiento también puede verse afectado por iguales,



esto es, los compañeros de trabajo. Concretamente, esto es especialmente significativo en el campo de las ventas, de ahí que existan llamadas a la investigación recientes que sugieren la necesidad de considerar el papel de los compañeros de trabajo en las conductas éticas de los vendedores Bolander et al., (2015).

11. Por otro lado, las virtudes se han analizado principalmente desde una perspectiva individual. Con todo, analizar las virtudes organizacionales comienza a plantearse como un punto importante para comprender el efecto que esto puede tener sobre el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores (Cameron et al., 2004); y aunque algunos autores apuntan a que la ética de la virtud solamente es relevante a nivel individual y, que su aplicación a la organización debe estar debidamente justificada (i.e, van de Ven, 2008), sí que existe una línea de investigación emergente sobre las virtudes corporativas (Moore, 2015). Los autores que las defienden dicen que algunas características individuales son elevables a nivel organizativo en la búsqueda del bien común (Chun, 2005b; Moore, 2015; Murphy, 1999).

Puede ser que, en el caso de los vendedores, al trabajar alejados de supervisores y compañeros, saber que trabajan para una organización virtuosa, una organización con alta integridad, justa, generosa y honesta; afecte positivamente a su desempeño. Sin embargo, de la revisión de la literatura no se han encontrado evidencias de esta afirmación.

12. En referencia a las virtudes, también existe un abanico importante de futuras líneas de investigación. En primer lugar, en esta investigación hemos atendido principalmente a las virtudes morales, sin embargo, recientemente, surge una nueva corriente de investigación que apuesta por analizar la importancia de las virtudes intelectuales entre los empleados (Turriago-Hoyos et al., 2016). Según estos autores, las virtudes intelectuales son las más importantes en el desarrollo de un pensamiento crítico y creativo, pero en la literatura académica del ámbito organizativo apenas se ha desarrollado su papel.

En segundo lugar, las virtudes son un concepto ampliamente analizado en el ámbito de la filosofía y también de la teología, pero su estudio en los campos del

comportamiento organizativo es relativamente reciente, al igual que su relación directa con los comportamientos éticos. Este apego tan estrecho a estas áreas afecta a la conceptualización que se emplea de estas virtudes que, por norma general, suele ser bastante estrecha y con un carácter marcadamente metafísico y teórico. Por ejemplo, existen llamadas de la literatura a examinar el concepto de integridad, sugiriendo que su conceptualización se relacione con el tema de la toma de decisiones éticas (Palanski et al., 2015).

En tercer lugar, en este trabajo seleccionamos un pequeño grupo de virtudes morales, empero, se trata de un campo muy amplio y existen muchas otras virtudes de este tipo. Por ejemplo, hemos revisado la literatura sobre la honestidad, pero existe un término muy similar, la humildad, que no hemos tratado. La humildad podría ser una virtud muy valorada en los vendedores, puesto que significa la capacidad para reconocer los límites personales, la disposición a aceptar los consejos de los demás, el aprecio por los otros y el saber estar frente a los logros (Johnson et al., 2011).

Por otro lado, como ya se ha señalado en el capítulo, las virtudes se analizan mayoritariamente en relación con los individuos, y apenas se asocian con la organización, lo cual supone un vacío en la literatura. Asimismo, también existen llamadas a relacionar las virtudes con otras variables como el liderazgo, y a realizar estudios empíricos que analizan la virtud, pues apenas existen en la literatura académica (Cameron, 2011).

13. Por otro lado, están las emociones. En este trabajo únicamente apuntamos al surgimiento del estudio del papel de las emociones en relación a las virtudes y el comportamiento ético. Con todo, la literatura hace un llamamiento a profundizar en el estudio del papel que juegan estas en la toma de decisiones éticas (Connelly et al., 2004).
14. Asimismo, únicamente planteamos el cómo puede afectar y surgir emociones positivas en las situaciones de carácter ético; y pese a que comportarse de forma moralmente aceptable se asocia con aspectos positivos, también puede ser necesario analizar el papel de otras emociones discrecionales, pero en este caso, de tipo negativo como el miedo, la ira o la vergüenza (Treviño et al., 2014).





CAPÍTULO 4

**ANTECEDENTES DE LA RSC EN EL ÁMBITO  
DE VENTAS**



## 4.1 INTRODUCCIÓN

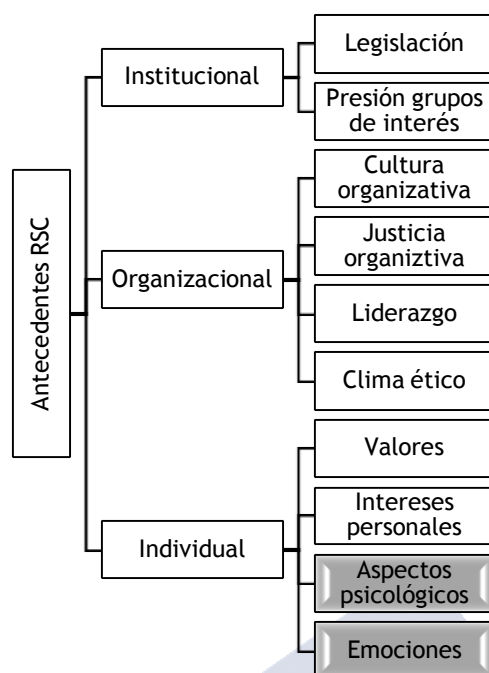
La literatura en el campo de la RSC y los empleados ha centrado gran parte de su atención en estudiar los efectos de esas prácticas sobre las personas que buscan empleo y futuros empleados de la organización (Greening y Turban, 2000; Kim y Park, 2011; Lin, Tsai, Joe, y Chiu, 2012; Mirvis, 2012). Por otro, ha tratado de comprender también cómo la RSC afecta a los trabajadores actuales de la organización. En concreto, los investigadores organizativos han encontrado evidencias empíricas de la relación positiva entre la RSC y la satisfacción del trabajador con la empresa (Valentine y Fleischman, 2008), el compromiso que experimenta con la organización (Dhanesh, 2012; Peterson, 2004; Turker, 2009a) y la confianza que deposita en ella (Lin, 2010). Al mismo tiempo, se ha comprobado que la RSC influye negativamente en la intención del empleado de abandonar la organización (Stewart, Volpone, Avery, y McKay, 2011).

Respecto a los antecedentes de la RSC dentro del contexto organizativo, los trabajos que abordan esta cuestión son prácticamente inexistentes.

En el estudio de los antecedentes de las prácticas de RSC dentro de la organización, la literatura identifica tres niveles de análisis: (1) antecedentes a nivel institucional, (2) antecedentes a nivel organizativo y (3) antecedentes a nivel individual (Aguinis y Glavas, 2012). Como se indicó anteriormente, son muy escasos los trabajos que analizan los antecedentes de la RSC en el ámbito organizativo, siendo algo especialmente acusado en el caso de los antecedentes de nivel organizativo e individual, esto es, las razones que conducen a cada individuo a interesarse por las iniciativas socialmente responsables.

De acuerdo con esto, para abordar el estudio de los antecedentes de la RSC se propone un esquema de tres niveles como se puede ver en la siguiente figura. El (1) nivel institucional dentro del cual se enmarcan cuestiones con un carácter marcadamente legislativo y, por lo tanto, de obligado cumplimiento, por tanto, solo se analiza el segundo elemento integrado en el primer nivel, esto es, las presiones de los grupos de interés, que también están en este nivel. En lo que respecta al (2) nivel organizativo se tendrán en cuenta aspectos como la cultura organizativa, la justicia organizacional, el liderazgo o el clima ético. Por último, a (3) nivel individual se tratarán los valores, las virtudes o las necesidades personales.

Figura 4-1. Estructura en niveles de los antecedentes de la RSC: institucional, organizacional e individual



Fuente: elaboración propia

## 4.2 ANTECEDENTES DE LA RSC A NIVEL INSTITUCIONAL

En este grupo se incluyen los antecedentes que de alguna forma escapan al control directo de la empresa. Son aquellos aspectos que, aun estando relacionados con ella, la vinculación que mantienen no es directa y, por lo tanto, de alguna forma se escapan a su control.

### 4.2.1 Presiones de los grupos de interés

Los gerentes de las organizaciones tienen una clara orientación al incremento de la rentabilidad del negocio. En este sentido, los directivos estarán dispuestos a aceptar la implementación de acciones de RSC cuando éstas impliquen oportunidades de negocio y, en definitiva, un beneficio para la empresa. No obstante, en muchas ocasiones los gerentes se ven sometidos a presiones externas a la hora de desarrollar o implementar iniciativas de RSC dentro de sus empresas. En este sentido, en muchos casos, los encargados aceptan la incorporación de RSC dentro de sus organizaciones simplemente a expensas de evitar posibles boicots que terminen dañando la empresa (David, Bloom, y Hillman, 2007; Muller y Kolk, 2010; Petrenko, Aime, Ridge, y Hill, 2015).

En el capítulo tres de este trabajo se analizan los motivos por los que los consumidores exigen a las empresas dedicar parte de sus esfuerzos a iniciativas de RSC,



esto es, las presiones ejercidas por este grupo de interés para que la compañía desempeñe un papel socialmente responsable mínimamente aceptable.

Sin embargo, no solo ejercen presión los consumidores. Grupos de interés como la comunidad local en la que desarrolla su actividad principal la empresa, los propios accionistas, y en cualquier caso los empleados, entre otros, exigirán que la organización incorpore acciones socialmente responsables. Cada grupo tienen diferentes expectativas con respecto a la RSC de la empresa. Por distintos motivos, de manera diferente y ejerciendo más o menos presión, cada uno de los grupos exigirá a la organización comportamientos responsables que de uno u otro modo afectarán positivamente a todas las partes.

Aguinis y Glavas (2012) proponen en su trabajo una clasificación de las presiones ejercidas por los grupos de interés para que la empresa implemente la RSC en su estrategia. En primer lugar, se encuentran los motivos instrumentales, que son aquellos que responden únicamente a un interés. En segundo lugar, los motivos relacionales, que encuentran su fundamento en la preocupación por mantener relaciones con todos los miembros del grupo. Finalmente, los motivos morales, que se sostienen en la preocupación por las normas éticas y los principios morales.

### **4.3 ANTECEDENTES DE LA RSC A NIVEL ORGANIZATIVO**

Como antecedentes a nivel organizativo de la RSC se encuentran aquellas variables más específicas de la organización. Esto es, variables que tienen que ver directamente con temas de gestión, estructura o funcionamiento de la propia empresa. Por lo general, estos motivos no dependen de las características de una única persona, pero tampoco son impuestas por entes externos a la compañía.

#### **4.3.1 Cultura organizativa**

Con siglos de antigüedad, la cultura es un concepto que apenas ha recibido atención por parte de la literatura hasta hace tres décadas; se trata de un constructo recurrente en disciplinas de naturaleza muy diversa (antropología, psicología, gestión, sociología, organización, etc.) y se define e interpreta de tantas formas como sus apariciones en los trabajos académicos. Se trata de un concepto caracterizado por su complejidad, que, sin embargo, y pese a resultar un tanto contradictorio, conduce a un uso muy simplista del mismo.

La cultura es un constructo multinivel con una capa externa de la que forman parte los aspectos más visibles como los símbolos, artefactos o las prácticas desarrolladas; y capas internas, siendo la más profunda de todas la que hace referencia a los supuestos básicos y los valores por los que se regirán los individuos (Taras, Rowney, y Steel, 2009).

La definición de cultura organizativa comúnmente aceptada es la acuñada por Schein (1983), quien la considera como:

“El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. (p. 14)

En esta conceptualización es habitual considerar una naturaleza tridimensional de la cultura (Jones, 2005), formada por: (1) las suposiciones: creencias sobre la naturaleza humana y el medio ambiente organizacional que residen muy por debajo de la superficie, esto es, que se dan por supuesto; (2) los valores: son las creencias compartidas y las normas que rigen las actitudes y comportamientos de los empleados; y (3) los artefactos: son los símbolos del lenguaje, conductas, y materiales más visibles que existen en una organización.

Posteriormente, Schein (1999) plantea una definición más concreta que es adoptada por distintos autores (Jaakson, Reino, y Mj tsmces, 2012; Jaakson, Vadi, y Tamm, 2009), “la cultura es la suma total de todos los supuestos, que se dan por concedidos y compartidos, y que un grupo ha aprendido a lo largo de su historia”.

A pesar de la aceptación general de la definición acuñada de Schein por parte de los académicos, existen otras definiciones que también reciben atención en la literatura académica. En este sentido, Zamanou y Glaser (1994, p. 475) conceptualizan la cultura organizativa como “las percepciones compartidas, los patrones de creencias, símbolos, ritos y rituales y mitos. . . que evolucionan con el tiempo y funcionan como el pegamento que mantiene unida a la organización”. Por su parte, Hofstede (1984, p. 21) propone una definición más concreta a la par que compleja, “la manera de hacer las cosas en el negocio”. Asimismo, Camerer y Vepsalainen (1988, p. 116) entienden la cultura de la

empresa como “un mecanismo para regular el comportamiento racional de los individuos” . Mientras que Sinclair (1993, p. 63) considera la cultura como una herramienta para “[r]atar de dar forma a lo que sucede en representaciones que sean consistentes con las metas organizacionales” .

Cuadro 4-1. Las dimensiones de la cultura de Hofstede (1984) y Hofstede y Bond (1988)

		CARACTERÍSTICAS DEFINITORIAS		
		Definición	Alta/o ( <i>dimensión</i> )	Baja/o ( <i>dimensión</i> )
DIMENSIONES	Distancia al poder	Grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones	Las desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad	La sociedad no promueve las diferencias de poder y riqueza entre individuos
	Aversión a la incertidumbre	Grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas	Las personas tienen una baja tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad. Esto crea una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre	La sociedad tiene una menor preocupación por la incertidumbre y la ambigüedad. Esto se refleja en una sociedad menos orientada a las reglas, que acepta más fácilmente el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos, y una sociedad que adquiere más y mayores riesgos
	Individualismo	Grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo	La individualidad y los derechos individuales son superiores dentro de la sociedad.	Sociedades con una naturaleza más colectivista con lazos cercanos entre los individuos.
	Masculinidad	Grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el rol femenino	Otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros  “Se vive para trabajar”	Otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad  “Trabaja para vivir”
	Orientación a l/p	Grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales	La sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy	La sociedad no refuerza el concepto de orientación de largo plazo. Los cambios pueden ocurrir más rápidamente

Fuente: elaboración propia

El trabajo de Hofstede (1984) es uno de los más reconocidos en el ámbito académico por su contribución a la identificación de las dimensiones de la cultura nacional de un país. Hoy en día, esta clasificación sigue siendo de las más importantes y populares entre los académicos, por eso sigue siendo muy utilizada (Hauff y Richter, 2015; Mazanec, Crotts, Gursoy, y Lu, 2015). Hofstede (1984) identificó cuatro dimensiones de la cultura que, posteriormente, ampliaría a cinco (Hofstede y Bond, 1988): (1) la distancia al poder, (2) la aversión a la incertidumbre, (3) el individualismo, (4) la masculinidad y (5) la orientación al largo plazo.

No obstante, a pesar de la alta aceptación del modelo propuesto por Hofstede, el propio autor reconoce las limitaciones del mismo (Minkov y Hofstede, 2011; Perry, 2012). Entre las principales críticas destaca que se trate de un análisis de la cultura a nivel nacional, y, por tanto, difícil de trasladar al nivel organizacional e individual, pese a que algunos autores sí lo estén empleando de este modo.

Con posterioridad al modelo de Hofstede, surge el *Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project (GLOBE)* en el que se identifican nueve dimensiones a tener en cuenta a la hora de estudiar la cultura (House, Hanges, y Javidan, 2004):

- Distancia al poder: el grado en el que se espera la igualdad de poder entre los miembros de un colectivo.
- Nivel de incertidumbre: el grado en el que un grupo se acoge a las normas, reglas y procedimientos existentes para poder reducir la incertidumbre de los acontecimientos venideros.
- Orientación a las personas: el grado en el que se valora y premia a las personas por un comportamiento justo, altruista, generoso, etc. con los demás.
- Colectivismo I (*institutional-level collectivism*): el grado en que las prácticas institucionales de la organización fomentan la distribución colectiva de los recursos.
- Colectivismo II (*in-group collectivism*): el grado en que las personas se sienten y expresan el orgullo, la lealtad y la afinidad con los grupos de los que forman parte (familia, amistades, organización, etc.).

- Asertividad: el grado en que los individuos muestran asertividad, confrontación y agresividad con los demás.
- Igualdad de género: el grado en el que se producen desigualdades de género dentro de un colectivo.
- Orientación al futuro: el grado en el que se presta atención a cuestiones relacionadas con la planificación, el retraso de las gratificaciones o las inversiones futuras.
- Orientación al rendimiento: el grado en el que un colectivo premia la excelencia y la mejora del rendimiento.

La cultura se caracteriza por la participación de un grupo de personas y su estabilidad en el tiempo; oculto en muchos casos pero que proporciona un sentido y una dirección. Se trata de un elemento muy valioso imposible de imitar y difícilmente sustituible, lo que lo convierte en un factor clave a la hora de realizar cualquier esfuerzo de cambio a gran escala dentro de una organización (Asree, Zain, y Razalli, 2010; Deng y Hu, 2010). En este sentido, desde el punto de vista organizativo, la cultura es a la organización, lo que la personalidad es al individuo (Westlund y Adam, 2013). La cultura organizacional, en su capa externa, está compuesta por los valores, creencias, historias, lenguaje, así como por el rol del gerente en el papel de emisor de la cultura de su organización; mientras que su capa interna o núcleo, lo forman los supuestos, creencias y conocimientos de comportamiento adecuado compartidos por los miembros de la organización; estando afectada por las personas que interactúan entre en la búsqueda de un objetivo común; y se manifiesta por medio de los fines que persigue la organización y los recursos y medios empleados para su consecución (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013; Kutt y Rungi, 2014; Deng y Hu, 2010; Quinn, 1988; Schein, 1983).

La literatura (*i.e.*, Cújar et al., 2013; Übius y Alas, 2009) recoge los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Freeman (1988) como los dominantes en la mayoría de las organizaciones: de jerarquía, de mercado, de clan y adhocracia. Sin embargo, a la hora de hablar de cultura organizacional, el trabajo de Reynolds (1986) diferencia hasta catorce facetas diferentes en este constructo. Posteriormente, Maignan y Ferrell (2001) únicamente consideran tres de las catorce facetas: la orientación al mercado, la orientación humanista y la orientación competitiva. Los resultados de su investigación

demuestran que la orientación al mercado es un antecedente de la RSC. Sin embargo, no consiguen demostrar que la orientación humanista lo sea y dejan claro que la orientación competitiva no tiene relación con la RSC.

Por otro lado, es frecuente la confusión entre los términos de cultura organizativa y clima organizativo (concepto que se tratará posteriormente). La falta de comprensión sobre la diferencia que existe entre ambos términos conduce a un uso indistinto de los mismos (Curtis, 2015). Sin embargo, se trata de dos conceptos que aparecen en momentos distintos del tiempo y con un significado diferente.

Cuadro 4-2. Diferencias entre cultura organizativa y clima ético recogidas por Curtis (2015)

	<b>CULTURA</b>	<b>CLIMA</b>
<b>Contexto</b>	Específico, contingente y subjetivo	Generalizado y objetivo
<b>Punto de vista desde el que se presenta</b>	Los participantes	Los investigadores
<b>Medición</b>	Estudios de campo cualitativos	Instrumentos cuantitativos: encuestas
<b>Nivel de análisis y enfoque temporal</b>	Análisis a una profundidad mayor y en un espacio temporal más largo	Análisis con menor profundidad y más instantáneamente
<b>Permanencia</b>	Más permanente y difícil de influenciar y cambiar	Corta duración y fácilmente influenciable

Fuente: elaboración propia

No obstante, consideramos que la naturaleza de la dimensión humanista, caracterizada por el apoyo, las muestras de preocupación por los demás y la armonía entre los trabajadores (Maignan y Ferrell, 2001), podría estar relacionada positivamente con las iniciativas socialmente responsables. La gran cantidad de principios vinculados a los derechos humanos de la RSC y los efectos de esta disciplina sobre variables de comportamiento organizativo parecen razones suficientes para considerar una posible relación.

La productividad y competitividad de la empresa se verá afectada positivamente en el momento en el que la organización cuente con una cultura plenamente establecida y compartida por todos sus miembros. En ese momento, dentro de la empresa se crea un clima que fomenta y premia el desarrollo de nuevas actividades, el intercambio de ideas y opiniones (Soria, 2008).

La cultura afecta de forma muy significativa a los pensamientos, a las actuaciones y a las reacciones de los individuos y, en consecuencia, de los colectivos, frente a las acciones que se desarrollan dentro de un determinado contexto. En este sentido, la



investigación demuestra que influye en aspectos tales como la sensibilidad a los problemas éticos (Swaidan y Hayes, 2005), el comportamiento del consumidor (Mooij y Hofstede, 2002), las transacciones comerciales (Dwyer, Mesak, y Hsu, 2005) o la gestión de personas dentro de la organización (Aycan, Kanungo, y Mendonca, 2000), entre otros.

#### **4.3.1.1 Cultura y responsabilidad social**

La literatura demuestra el efecto positivo que ejerce la cultura organizativa sobre la toma de decisiones éticas (Vitell y Paolillo, 2004). Concretamente, Foote y Ruona (2008, p. 301) argumentan que la cultura organizacional es fundamental “en la promoción y el mantenimiento de la ética”. Por otro lado, esta variable determina el contexto en el que se desarrolla la estrategia de una organización. En este sentido, se ha sugerido que la cultura organizativa afecta significativamente al potencial de desarrollo de las iniciativas de RSC (Berger, 2007; Ghobadian y O'Regan, 2006). En definitiva, la combinación de estos aspectos conduce a entender que la RSC de una organización debe basarse en una cultura organizacional asentada en unos principios éticos claramente definidos y caracterizados por su solidez (Schaubroeck y Hannah, 2012).

Por lo tanto, la cultura organizacional predice la RSC, o lo que es lo mismo, se postula como un antecedente de la misma (Übuis y Alas, 2009; Waldman et al., 2006). Mantiene una correlación positiva, significativa y directa con la implementación de iniciativas de responsabilidad social dentro de la organización (Deng y Hu, 2010; Lee et al., 2013). Por otro lado, la cultura organizativa ejerce efecto sobre la motivación y el compromiso de los empleados. Con lo cual, si la cultura ejerce efecto sobre la RSC, las actitudes y comportamientos de este grupo de interés también se verá afectado por la RSC (Collier y Esteban, 2007).

No obstante, existen diferentes tipos de cultura, lo cual podría ocasionar que, dependiendo del tipo de cultura, la relación con la RSC varíe. En este sentido, algunos estudios (*i.e.*, Übuis y Alas, 2009), sugieren que todas las categorías predicen la RSC, aunque puede que el punto clave se encuentre en determinar la conexión entre los tipos de cultura y las dimensiones de la RSC que adquieren mayor relevancia.

Estudios recientes (Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas, y Fontrodona, 2013) reconocen dentro de la cultura un subconjunto al que denominan cultura ética. Estos autores argumentan que la cultura ética es el resultado de la interacción entre los aspectos

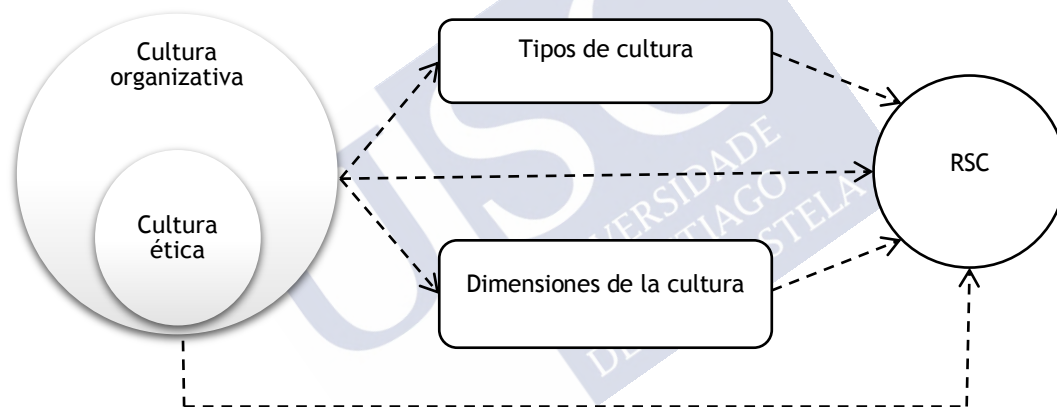


formales como los códigos éticos y los aspectos informales como los comportamientos entre pares. Se trata de un tema estrechamente relacionado con el clima ético, pero, al mismo tiempo, independiente.

En este tipo de culturas los valores y creencias que se transmiten tienen una naturaleza moral. De acuerdo con esto, los empleados se sentirán más apreciados y considerarán que reciben un mejor trato (Ruiz-Palomino et al., 2013). En este sentido, se puede entender que la cultura ética tiene un claro componente emocional, lo cual, hará que la cultura ética y las emociones de los empleados se relacionen positivamente.

Atendiendo al componente moral que forma parte de la RSC la dimensión ética de la cultura se identifica como un antecedente significativo a la hora de determinar la implementación de iniciativas socialmente responsables dentro de la organización.

Figura 4-2. La cultura como antecedente de la RSC



Fuente: elaboración propia

### 4.3.2 Justicia organizativa

La Teoría de la Equidad (Adams, 1965) defiende que las personas se comparan con aquellos que están a su alrededor en base a lo que entregan y lo que reciben para evaluar si recogen algo equivalente. El concepto de justicia organizativa encuentra su base en esta teoría. Los empleados quieren que los recursos de la empresa sean distribuidos imparcialmente entre todas las partes, y entregándole a cada parte lo que le corresponde. En caso de que perciban falta de equidad, ésto afectará negativamente a su comportamiento y empeorará su rendimiento. Por lo tanto, la justicia organizacional atiende a cómo se sienten los empleados en el trato con otras partes interesadas.

analizando las percepciones, actitudes y reacciones a los acontecimientos ocurridos dentro de los grupos de trabajo y de las organizaciones en su conjunto (Rupp, 2011).

Los trabajadores de una organización valoran positivamente que la empresa para la cual trabajan sea percibida como justa y responsable (Aguilera y Rupp, 2007; Rupp, 2011). En primer lugar, por motivos instrumentales, es decir, con el único fin de maximizar su beneficio. La apreciación de organización socialmente responsable conduce a los trabajadores a considerar que ésta les procurará un trato más justo y honesto, lo cual, revertirá en un mayor compromiso con ella. Por otro lado, por motivos relacionales, los empleados tienen la necesidad de pertenecer a grupos socialmente valorados, siendo frecuente la asociación a la justicia para determinar si el grupo tiene o no esa condición. Y, en tercer lugar, por motivos basados en la moralidad, es decir, los trabajadores también pueden estar interesados en participar en causas que sientan que son justas y, por lo tanto, coherentes con su marco moral y ético de referencia.

En cualquier caso, la literatura demuestra que la percepción de acciones justas e imparciales de la organización hacia los empleados tiene un efecto directo sobre las actitudes y acciones de estos últimos de cara a la empresa (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, 2001). De alguna manera, los empleados ejercen directa o indirectamente presión para que las compañías de las cuales forman parte adopten un comportamiento justo. En este sentido, considerando que la RSC tiene un componente de justicia, se puede considerar que los empleados ejercen presión sobre las empresas para que participen en iniciativas de RSC (Aguilera y Rupp, 2007). Esto es, la justicia organizacional se identifica como antecedente o determinante de la responsabilidad social.

La justicia organizativa comprende tres componentes: la justicia procedimental, la justicia distributiva y la justicia interaccional (Colquitt, 2001). El primer componente, la justicia procedimental, tienen que ver con criterios justos en la toma de decisiones, esto es, la equidad percibida en la toma de decisiones y el grado de coherencia e imparcialidad existente en ello. Por su parte, la justicia distributiva se centra en que los resultados de las decisiones tomadas sean consistentes con normas previamente definidas y respondan a principios de equidad e igualdad. Por último, la justicia interaccional se centra en el trato respetuoso y adecuado que deben recibir los empleados de parte de los gerentes. Esta misma tipología determina las reflexiones que hacen los empleados sobre los esfuerzos de RSC de la organización (Aguilera y Rupp, 2007).

En concreto, los empleados juzgan las cargas sociales de las iniciativas de la empresa, esto es, la RSC de procedimiento; así mismo, tienen en cuenta la RSC distributiva mediante la calificación de los resultados que derivan de ese tipo de acciones; para, finalmente, determinar qué trato están recibiendo los individuos tanto dentro como fuera de la organización a raíz de la presencia de iniciativas socialmente responsables en la empresa que trabajan (Aguilera y Rupp, 2007).

Este tipo de juicios realizados por los empleados estimulan a la empresa a participar en los programas de RSC, pues de este modo será capaz de influir positivamente sobre variables de comportamiento organizativo claves para el buen desempeño de la empresa. En este sentido, se ha comprobado su efecto sobre variables como la confianza, el compromiso organizativo de los miembros de la empresa, el aumento de la satisfacción organizativa, comportamientos de ciudadanía organizativa o la atracción y retención de talento (Colquitt et al., 2013; Rupp, Jones, y Liao, 2014; Rupp, Wright, Aryee, y Luo, 2015).

Queda demostrada la importancia de la justicia organizativa para los empleados en general, pero es necesario destacar que su importancia aun es mayor en el caso de la fuerza de ventas. Las características específicas del puesto de ventas afectan directamente a la percepción de justicia por parte de los vendedores (Chang y Dubinsky, 2005).

En primer lugar, el hecho de encontrarse alejados física e, incluso psicológicamente de los demás empleados, crea una situación de incertidumbre en el vendedor acerca de si sus decisiones y opiniones están siendo tenidas en cuenta, y en consecuencia sobre si están recibiendo el mismo trato y condiciones que sus compañeros. En este sentido, el alto grado de autonomía del puesto hace que los vendedores valoren especialmente la justicia procesal, para sentir que tienen cierto poder a la hora de tomar decisiones en la organización. Así mismo, el trabajo del vendedor alejado del resto de compañeros dificulta una supervisión directa de su trabajo, por lo que el supervisor debe recurrir a técnicas de control indirectas como las cuotas de venta, que, en ocasiones, pueden ser percibidas como poco justas. En tercer lugar, los vendedores se encuentran en situaciones fronterizas entre empresa, clientes, compañeros de trabajo, etc., que en muchos casos los conducen a manifestar un menor compromiso con la organización ocasionándoles ciertos perjuicios que pueden ser percibidos como injustos. Por último, un esfuerzo elevado por parte de estos trabajadores no se traduce necesariamente en un elevado desempeño.

Además, es frecuente que su salario se encuentre condicionado a alcanzar un determinado rendimiento, por lo que es probable que esto tenga un impacto sobre su percepción de justicia.

La literatura ha demostrado la relación positiva entre la justicia organizativa y variables del comportamiento de los empleados/vendedores como la satisfacción laboral, la confianza organizativa, el compromiso con la organización o la disminución de la rotación (Brashear, Manolis, y Brooks, 2005).

### **4.3.3 Liderazgo**

Sims (1977) planteó el liderazgo como la gestión de recompensas y castigos (Rubin, Bommer, y Bachrach, 2010). Sin embargo, es un proceso más complejo. En primer lugar, aquellas personas que tienen la posibilidad de ejercer influencia sobre otras, bien porque ostentan un cargo superior y tienen a su cargo un grupo, o bien porque dentro de su grupo de alguna forma ejercen un papel más significativo que otros miembros, deben fijar unos objetivos o metas a alcanzar; además, desarrollarán un sistema de incentivos que permitan recompensar a aquellos individuos, los seguidores, que les ayuden en el logro de esas metas u objetivos propuestos (Székely y Knirsch, 2005).

El liderazgo se planteó en sus inicios como la gestión unidireccional de las relaciones entre los líderes y los seguidores, siempre de arriba hacia abajo; la literatura reciente, coincide en su carácter bidireccional, esto es, no se centra en la importancia del líder, sino en la relación entre las dos partes (Rok, 2009). Por esta razón, los estilos de liderazgo tradicionales (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo visionario, etc.) han sido desplazados por nuevos estilos de liderazgo (liderazgo participativo, liderazgo responsable, liderazgo ético, etc.), donde lo importante no es la persona sino la relación que surge de una visión compartida, el compromiso con la meta, la confianza en el líder, la moral e incluso los aspectos emocionales que surgen en esa relación. En este sentido, Kodish (2006) dice:

“El liderazgo es más que una habilidad, más que el conocimiento de las teorías, y más que un análisis de facultades. Es la capacidad de actuar deliberada y éticamente como la situación lo requiere sobre la base del conocimiento de los universales, la experiencia, la percepción, y la intuición. Se trata de comprender el mundo en un

sentido más rico y más amplio, ni por la fría objetividad ni la subjetividad solipsista”. (p. 464)

De acuerdo con este planteamiento, los líderes no deben diferenciar entre el bien y el mal. Partiendo de su “visión del mundo” y en la búsqueda de su “yo ideal” eligen entre dos opciones igualmente válidas, aquella que consideran que es la mejor (Mostovicz, Kakabadse, y Kakabadse, 2009). Los líderes son personas con capacidad para influir positivamente en la conducta, los valores y los principios rectores de los comportamientos de sus seguidores, en este caso, sus compañeros de trabajo (Fairhurst, 2009; Groves, 2013). Esto es, el liderazgo está ligado al proceso de influencia. Asimismo, la visión del mundo que tiene el líder condicionará en gran medida el estilo de liderazgo que desarrolle.

#### **4.3.3.1 Liderazgo y responsabilidad social corporativa**

Los líderes tienen la capacidad suficiente para que sus seguidores comprendan la importancia de las iniciativas de responsabilidad social, de tal forma que se impliquen y comprometan con ellas. En este sentido, resulta evidente el papel del liderazgo como determinante en la ejecución y posterior actuación proactiva en materia de RSC de las organizaciones. Concretamente, de acuerdo con la Teoría del Aprendizaje Social, Chen y Hung-Baesecke (2014) argumentan que los líderes, con base en su capacidad para ejercer el papel de modelos a seguir, de promoción y de facilitación, son los miembros de la organización idóneos para impulsar la intervención de los empleados en las iniciativas de RSC. En el momento en el que los líderes participan en las acciones de RSC de la organización están mostrando que creen en ellas, convirtiéndose en el modelo a seguir; por otro lado, al promocionar la RSC están influyendo directamente sobre el conocimiento que tienen los empleados sobre estas actividades.

Figura 4-3. Roles del líder en la implementación de iniciativas de RSC según Chen y Hung-Baesecke (2014)



Fuente: elaboración propia

Los líderes, con su carácter entusiasta, su autenticidad y la capacidad de poner en valor cualquier proceso, estimulan el aprendizaje y la interacción entre sus seguidores. Además, lejos de atender a pequeñas acciones, los líderes son capaces de actuar a largo plazo. Todo ello contribuye a crear un escenario propicio para la promoción e implementación de acciones de RSC.

No obstante, el liderazgo se ha vinculado tradicionalmente al desempeño y la motivación de los subordinados, esto es, se ha dado poca importancia a sus efectos fuera de la consecución de metas personales y laborales de los seguidores. En términos generales, la literatura ha omitido que puede ser clave en el impulso de iniciativas desarrolladas a otra escala dentro de la organización, tales como la RSC (Waldman, 2006).

En este sentido, hasta el momento, pese a la abundancia de trabajos de literatura que analizan la RSC y también el liderazgo, el estudio conjunto de ambas disciplinas apenas ha sido considerado objeto de análisis por parte de los investigadores (Chen y Hung-Baesecke, 2014; Orlitzky, Siegel, y Waldman, 2011; Strand, 2011; Waldman y Siegel, 2008). Tanto es así, que en la literatura sobre RSC apenas se hace mención a los líderes. Morsing y Oswald (2009, p. 83) afirman que “la literatura sobre sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas, hasta ahora, no ha prestado mucha atención a cómo los líderes promulgan una estrategia de sostenibilidad corporativa entre los miembros de la organización”. En definitiva, se ha ignorado de forma general, el papel de los líderes en la implementación de iniciativas de RSC. En la investigación más reciente se observa, por ejemplo, un cambio de tendencia en el interés por cómo los líderes influyen sobre sus seguidores e impactan sobre cómo perciben las cuestiones éticas y la RSC (Angus-Leppan, Metcalf, y Benn, 2010; Choi, Ullah, y Kwak, 2015).

Székely y Knirsch (2005) consideran el liderazgo como el factor de éxito en la implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa dentro de una empresa. De acuerdo con estos autores, está en manos del líder, o en su defecto, del buen gerente, lograr que la empresa se convierta en una organización socialmente responsable. De hecho, estos autores concluyen que siempre existe un líder detrás de la transformación de una empresa en organización socialmente responsable. En la misma línea, otros autores (*i.e.* Waldman y Siegel, 2008) subrayan la importancia del papel de los líderes en la implementación de la responsabilidad social.



Por otro lado, se ha sugerido que los individuos que ostentan el papel de líderes y que tienden a comportarse responsablemente estarán más predispuestos a implementar iniciativas conducentes a un liderazgo responsable (Waldman y Siegel, 2008). Esto es, para analizar el papel del liderazgo en la RSC es importante estudiar el estilo de liderazgo, pero al mismo tiempo, la conducta del líder. Como señalan Waldman et al., (2006) las características personales y cualidades de las personas encargadas de tomar decisiones, en este caso, los líderes, afectan directamente al grado en el que las empresas se embarcan en la RSC.

Sea cual sea el tipo de liderazgo, los líderes comparten, por lo menos conceptualmente, una serie de atributos básicos: ser éticos, honestos, dignos de confianza y creíbles (Toor y Ofori, 2009). Por lo tanto, parece que se trata de una cuestión fundamentalmente moral. Sin embargo, no se puede considerar un líder como responsable, aquel que no tenga en cuenta el aspecto económico (Waldman y Siegel, 2008). En palabras de estos autores, la calidad del liderazgo está relacionada directamente con los resultados alcanzados por la organización. En este sentido, se considera que el mejor líder será aquel que entre otras cosas, haga un uso instrumental de la RSC, en el que apenas exista pérdida de recursos empresariales. No obstante, este fundamento entrará en conflicto directo con las bases de algún estilo que se desarrollará más adelante, como el liderazgo espiritual.

Por esta razón, otra línea de investigación considera que el líder no debe centrarse en la consecución de objetivos económicos, posicionando la dimensión emocional en un lugar privilegiado. En este caso, inciden en la relación que existe entre liderazgo, la responsabilidad social y la dimensión emocional de todo ello (Mostovicz et al., 2009). El aspecto emocional entra en juego en el momento en el que se puede ver el resultado de las iniciativas de RSC sobre cualquiera de los grupos de interés afectados; esto es, como si de un espejo se tratara, la organización encontrará un significado emocional cuando vea reflejado su trabajo.

Si bien como se ha visto, son muchas las características que poseen los líderes, en la relación con la RSC cobra especial importancia una, la integridad. La integridad es clave en la relación entre el liderazgo y la RSC (Strand, 2011; Waldman et al., 2006). Las personas que ostentan la posición de líder deben mostrar una conducta intachable puesto que es importante a la hora de alcanzar la implicación de los seguidores.



#### **4.3.3.2 La fuerza de ventas y el liderazgo**

La amplitud, la diversidad, el dinamismo y la condición crítica del puesto de ventas (Longenecker, Ragland, y Mallin, 2014) son aspectos que deben ser superados por los vendedores para poder alcanzar la excelencia en su trabajo. En este sentido, se puede considerar el liderazgo como una de las herramientas que ejercen una influencia importante en el rendimiento del vendedor (Verbeke et al., 2011). A este respecto, se entiende el liderazgo en ventas como “las actividades realizadas por unos individuos en una organización de ventas para influir sobre otros para lograr metas comunes para el bien colectivo de la organización de ventas” (Ingram, LaForge, Locander, MacKenzie, y Podsakoff, 2005).

Rapp, Ogilvie, y Bachrach (2015) consideran que un buen líder de ventas debe poseer al menos nueve características fundamentales. La mayoría de estos aspectos coinciden con las cualidades que debe poseer cualquier líder, pero algunas de esas características adquieren más importancia en el ámbito de ventas. Estas características son las siguientes: (1) la empatía, en referencia a la capacidad de los individuos para identificarse y comprender a los demás (su situación, sentimientos y motivaciones); (2) la humildad y la abnegación, entendidas como la capacidad para hacer sacrificios personales importantes que son necesarios por el bien de su equipo y de la organización en su conjunto; (3) la adaptabilidad, para entender los cambios en el entorno y aprovechar las oportunidades; (4) la capacidad de abarcar límites, gestionando el funcionamiento del equipo y los impactos externos que afecten a su funcionamiento; (5) el fomento del trabajo en equipo, gestionando todos los aspectos del equipo, no simplemente facilitando su trabajo; (6) la integridad, en referencia a que el líder debe regirse por unos valores y principios que den sentido a su actuación frente a los demás; (7) la mejora de los demás, es importante que se percaten de las necesidades de los seguidores y pongan los medios necesarios para atenderlas; (8) la capacidad para reclutar los mejores talentos; y (9) el liderazgo de múltiples facetas, entendido como un líder híbrido.

Con todo, en este caso, es importante entender la relación entre liderazgo, los vendedores y la RSC. La fuerza de ventas, como mediadora entre la organización y los clientes, se encuentran en una posición idónea para asumir el liderazgo en el desarrollo de las iniciativas de responsabilidad social de la empresa. Es lo que sugiere Dhanesh (2012)

en su trabajo sobre las personas que se ocupan de las relaciones públicas en la organización.

No obstante, a la hora de considerar esa relación tridimensional, también es importante el estilo de liderazgo. Por un lado, el estilo de liderazgo es importante, ya que “proporciona la dirección y la pauta de cómo los vendedores interactúan con los clientes” (Schwepker y Schultz, 2015, p. 93), pero, además, también afectará al nivel de atención de la RSC. Esto es, unos líderes serán más proclives que otros a implementar y apoyar las acciones socialmente responsables.

#### ***4.3.3.3 Los estilos de liderazgo y la RSC***

El liderazgo es una disciplina en constante evolución. El hallazgo de nuevos estilos de liderazgo es algo habitual en el campo del comportamiento organizativo, aunque no por ello, dejan de estar vigentes los estilos anteriores. En este sentido, resulta evidente la amplitud del campo y, en consecuencia, la dificultad de abarcarlo por completo. Por eso, en esta investigación, serán considerados únicamente los estilos de liderazgo que: (1) a juicio de lo analizado en la literatura son los más importantes, y (2) los que por sus características tienen una relación más fuerte con el objetivo de estudio, la RSC.

De acuerdo con esto, a continuación, se considerarán el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio en representación de los estilos de liderazgo más analizados en el ámbito de las ventas, además, se considerará el liderazgo transaccional, porque es muy frecuente en la literatura analizarlo paralelamente al transformacional. Finalmente, se analizarán los estilos de liderazgo más relacionados con la RSC y que están adquiriendo cierta importancia en los últimos años. Estos son: el liderazgo ético, el liderazgo participativo, el liderazgo espiritual y el liderazgo responsable.

##### ***4.3.3.3.1 Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional***

La teoría del liderazgo transaccional está centrada en los intercambios del líder con los seguidores. La característica que define este estilo de liderazgo es que el líder proporciona recompensas a los empleados basándose en su desempeño (Bass, 1985). Esto es, los líderes influyen sobre el comportamiento de los seguidores mediante la entrega de gratificaciones por las acciones consideradas correctas y aplican medidas correctivas hasta lograr la eliminación de los comportamientos considerados incorrectos.

Se trata de líderes instrumentales, centrados únicamente en la relación de intercambio con los subordinados (Ogbonna y Harris, 2000). En definitiva, este tipo de liderazgo responde exclusivamente a una cuestión de interés mutuo de las partes. El líder establece unos objetivos que desea alcanzar de una determinada forma y los seguidores responderán positivamente a ello o estarán motivados para hacerlo en el caso de que las recompensas fijadas sean de su interés.

Este tipo de liderazgo contribuye a un compromiso limitado con las actividades de RSC tanto desde el punto de vista de los seguidores como de la empresa (Chen y Hung-Baesecke, 2014). Székely y Knirsch (2005) consideran que para que una organización desarrolle programas de RSC, transformándose de ese modo en una organización socialmente responsable, debe contar con un líder al que se le incentive para que adopte dichas prácticas. En este sentido, estos autores sugieren que es necesario un líder transformacional para convertir una empresa en socialmente responsable.

Northouse (2010, p. 171) considera que el liderazgo transformacional “implica una forma excepcional de influencia que mueve a los seguidores a lograr más de lo que normalmente se espera de ellos. Es un proceso que a menudo incorpora un liderazgo carismático y visionario”. Algo que ya apuntaba Bass (1985) cuando decía que el liderazgo transformacional alentaba a los seguidores a ir más allá de las expectativas, a hacer más de lo que pensaban hacer o se esperaba de ellos.

Al igual que el liderazgo transaccional, el transformacional encuentra su base en las recompensas y castigos gestionados por los líderes. Sin embargo, los líderes transformacionales intentan que sus seguidores se automotiven y tengan interés por alcanzar sus propios logros. Los líderes transformacionales poseen una capacidad inherente para motivar a los subordinados (Ogbonna y Harris, 2000). Asimismo, anteponen el bienestar de la organización en detrimento de sus propios intereses. En este sentido, es fundamental la visión colectiva que les permite ejercer influencia sobre sus seguidores mediante una buena comunicación y un buen desarrollo de sus acciones (Groves y LaRocca, 2011).

Liu, Siu, y Shi (2010), siguiendo lo propuesto por Bass (1985), consideran que los líderes transformacionales se comportan: (1) de manera carismática, de tal modo que consiguen que sus seguidores se identifiquen con ellos; (2) inspirando a sus seguidores

para alcanzar metas más altas de las que inicialmente consideraban poder lograr, (3) desafiando a los seguidores para cambiar sus conductas y solucionar de este modo diferentes problemas que vienen arrastrando con anterioridad, (4) atendiendo las necesidades conjuntas e individuales de cada uno de sus seguidores. En definitiva, estos autores consideran que este tipo de liderazgo se compone de cuatro dimensiones fundamentales: el carisma, la construcción moral, la motivación inspiradora y la consideración individualizada.

La literatura se hace eco de distintas visiones de la relación positiva que existe entre el liderazgo transformacional y la implementación de iniciativas de RSC. En primer lugar, defienden el papel de la Teoría de Aprendizaje Social por la cual, los líderes transformacionales están preparados para enseñar a sus seguidores la importancia de los comportamientos socialmente responsables. Los líderes renuncian a ganancias a corto plazo para lograr objetivos responsables y, de este modo, inspiran a los seguidores (Veríssimo y Lacerda, 2015). En segundo lugar, se encuentra el autoconcepto de los seguidores. Los líderes son capaces de influir en el concepto que tienen los seguidores de sí mismos, influyendo directamente sobre los valores socialmente responsables que estos poseen e incitando a la participación en iniciativas de ese tipo (Veríssimo y Lacerda, 2015; Waldman, Siegel, y Javidan, 2006).

Asimismo, estos líderes anteponen las necesidades de desarrollo a largo plazo de los seguidores a los intereses de la organización. En este sentido, entienden que participar en acciones de RSC puede conducirlos a alcanzar el bienestar de sus seguidores. Su capacidad para influir sobre la percepción de los motivos de sus acciones y sobre la actitud de sus partes interesadas, les facilita la tarea de desarrollo de la RSC (Angus-Leppan et al., 2010; Waldman y Siegel, 2008). De acuerdo con esto, Groves y LaRocca, (2011) demuestran en su trabajo que el liderazgo transformacional impacta directamente sobre las actitudes de los seguidores hacia la RSC. Según estos autores, los seguidores están más predispuestos a creer que las acciones de responsabilidad social y la implicación de los *stakeholders* contribuyen a la efectividad de la organización de la cual son partícipes.

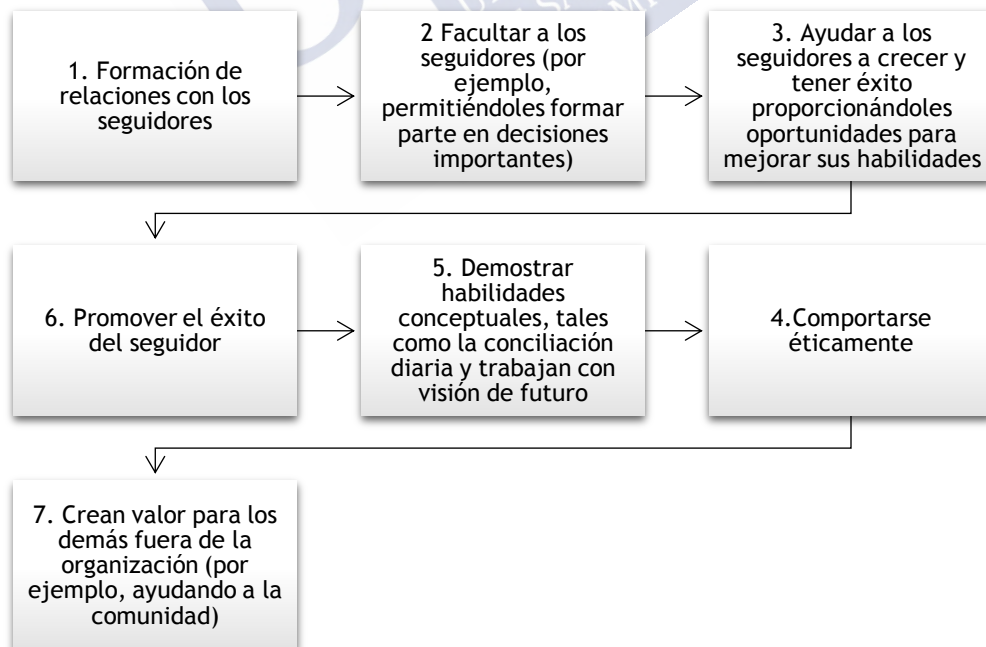
#### 4.3.3.3.2 Liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio tal vez se encuentre, junto al liderazgo transformacional, entre los estilos de liderazgo más analizados. Recientemente, ha adquirido gran popularidad y existe una importante corriente de investigación en torno al mismo.

El liderazgo de servicio encuentra su base en cuestiones como la autoconciencia del líder, una conducta auténtica, el fortalecimiento, el comportamiento ético o la creación de valor para la comunidad (Liden, Wayne, Zhao, y Henderson, 2008). Sin embargo, la característica que mejor define a un líder de servicio es la anteposición de los intereses de los seguidores frente a los suyos propios. Como indican Jaramillo, Bande y Varela, (2015) los líderes de servicio deben actuar en el mejor interés de los empleados, priorizando su crecimiento y su desarrollo individual. Por lo tanto, los líderes que practican este estilo de liderazgo se muestran más humanos y buscan la mejora continua de sus seguidores, capacitándolos para que lleguen a ser líderes ellos también.

En la siguiente figura se presentan las siete dimensiones del liderazgo de servicio que identifica Ehrhart (2004) en su trabajo y que, posteriormente, citan Erkutlu y Chafra (2015).

Figura 4-4. Las siete dimensiones del liderazgo de servicio según Ehrhart (2004)



Fuente: elaboración propia

Aunque el liderazgo de servicio presenta un carácter propio que lo diferencia manifiestamente de otros estilos, comparte con éstos aspectos como el componente moral, en este caso, con el liderazgo ético (Erkutlu y Chafra, 2015).

Por otro lado, fruto de la notoriedad adquirida por este constructo, ya se ha demostrado su relación positiva con variables de comportamiento organizativo como la satisfacción, el compromiso o la confianza (*i.e.*, Errol y Bruce, 2005; Walumbwa, Hartnell, y Oke, 2010). Así mismo, se trata de un estilo de liderazgo ampliamente analizado en el campo de las ventas (*i.e.*, Jaramillo y Grisaffe, 2009; Jaramillo et al., 2015; Wong, Liu, y Tjosvold, 2015). Sin embargo, aunque por sus características podría ser un modelo que mejoraría la comprensión de la RSC no se han encontrado evidencias sobre la existencia de relación entre ambos constructos.

A nuestro entender, puede existir una razón obvia que explique la ausencia de estudios que analicen la vinculación entre las dos variables. A diferencia de otros estilos de liderazgo cuyos rasgos definitorios forman parte de la esencia de la RSC, al liderazgo de servicio lo define el sacrificio por los demás. Si bien, la RSC tiene un componente filantrópico, no posee un matiz tan extremo de preferencia del bien ajeno sobre el bien propio, sino más de colaboración y ayuda a las partes interesadas.

#### 4.3.3.3 Liderazgo ético

El liderazgo ético es considerado por Brown, Treviño y Harrison (2005, p. 120) como “la manifestación de la conducta normativamente adecuada a través de acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación por dos vías, el refuerzo, y la toma de decisiones”. Se trata ésta de la definición más ampliamente aceptada en la literatura (Mayer, Kuenzi, y Greenbaum, 2010; Toor y Ofori, 2009; Walumbwa, Mayer, y Wang, 2011).

Como su propio nombre indica, estos líderes deben comportarse de manera ética y, al mismo tiempo, comunicar la importancia de la moral. En este sentido, la moralidad es un componente clave en su proceder (Mayer y Aquino, 2012), de tal forma que su actuación pueda juzgarse acorde a lo que se entiende por ser una persona moral.

El liderazgo ético, al igual que la mayor parte de los estilos de liderazgo recientes, se caracteriza por los valores de integridad, responsabilidad, imparcialidad y comportamientos éticos en la organización y la comunidad (Mayer y Aquino, 2012;



Walumbwa et al., 2011; Zhu, Sun, y Leung, 2014). Los líderes éticos son vistos como personas honestas y dignas de confianza, capaces de combinar simultáneamente la preocupación por los empleados, la organización y la sociedad (Brown y Treviño, 2006). Tratan de informar a sus seguidores de los beneficios que puede reportarles un comportamiento ético, así como los perjuicios de no comportarse de ese modo. Así, son capaces de desarrollar relaciones que trascienden el mero intercambio de intereses.

Brown et al. (2005) hablan de dos componentes fundamentales en el liderazgo ético: (1) el componente moral del líder como persona (su integridad, su sentido de la justicia, su preocupación por otros, etc.), y (2) el componente moral como supervisor (comunicando, premiando, castigando, empatizando con los seguidores, etc.).

Estos líderes establecen normas éticas e incorporan valores moralistas en la toma de decisiones. Con base en esos valores y mediante un proceso de inspiración de los seguidores, los líderes éticos consiguen ir más allá de los deseos de maximización de beneficios de las empresas y apoyar el interés social.

En este sentido, como la noción de ética está relacionada con las responsabilidades de tipo moral, y la RSC tiene un componente de responsabilidad moral, los líderes éticos son especialmente sensibles a la RSC (Tian, Liu, y Fan, 2015). El liderazgo ético da forma a la percepción de la RSC de las organizaciones (Zhu et al., 2014).

Asimismo, los líderes éticos, además del desempeño ético, tratan de mejorar el desempeño ambiental y social. Mediante el desarrollo y mejora de las actuaciones asociadas a esos ámbitos y, bajo el conjunto de valores y comportamientos éticos, estos líderes son capaces de influir positivamente sobre la percepción de las políticas y programas de RSC desde la óptica de los empleados (Vitell, Paolillo, y Thomas, 2003).

Zhu et al., (2014, p. 930) consideran que “los líderes éticos pueden hacer frente a los intereses y expectativas de todas las partes interesadas a través de la integración de la RSC en las actividades de negocio”.

#### *4.3.3.3.4 Liderazgo participativo*

El liderazgo participativo se centra en la relación entre el líder y los seguidores. Este tipo de líderes tiene en gran consideración las opiniones de sus seguidores, y por ello, trata de integrarlas en su actividad diaria, permitiendo la intervención de los seguidores en



el proceso de toma de decisiones y dejando de ser un simple guía (Chen y Hung-Baesecke, 2014). El líder participativo consulta con sus seguidores y escucha sus propuestas antes de tomar una decisión. En palabras de Northouse (2010):

“el liderazgo participativo consiste en invitar a los subordinados a participar en la toma de decisiones. El líder participativo consulta con los subordinados, obtiene sus ideas y opiniones e integra sus sugerencias en las decisiones acerca de cómo el grupo o la organización procederá”. (p. 128)

Dentro de la nueva era de los estilos de liderazgo, el participativo, es uno de los más conocidos y empleados. La involucración de los seguidores, en este caso los empleados, en la toma de decisiones como su característica fundamental, permite considerarlo como el paradigma de los modelos descentralizados, esto es, de los modelos en los que existe una relación bidireccional entre el líder y los seguidores.

Por otro lado, en este sistema, la percepción de los seguidores de la justicia del proceso es mayor, por lo tanto, su comportamiento relacionado con las decisiones tomadas y frente a la organización se verá afectado positivamente. La existencia de liderazgo participativo en la empresa es un elemento motivador para los trabajadores, animándoles a hacer un esfuerzo extra en su trabajo (Huang, Iun, Liu, y Gong, 2009).

La RSC se caracteriza por ser un proceso en el que se involucran todas las partes interesadas, constituyendo, por tanto, un proceso participativo donde se conjugan creencias, valores, maneras de proceder, etc., de todos los miembros. Este aspecto coincide con la esencia del liderazgo participativo, de ahí que se pueda considerar que se trata del tipo de liderazgo más propicio para el desarrollo de programas de RSC dentro de una organización.

Tener en cuenta las opiniones de los subordinados en la estrategia de la empresa permite que comprendan mejor las decisiones importantes y se impliquen activamente en ellas. De acuerdo con lo dicho, y entendiendo la RSC como un proceso participativo (MacLagan, 1999), se puede considerar que el liderazgo participativo permite que los empleados entiendan y se involucren en las acciones socialmente responsables.

Sin embargo, a pesar de la consistencia teórica que existe en la relación entre liderazgo participativo y la RSC, al margen de la aportación de MacLagan (1999), no existen evidencias empíricas que apoyen esa relación.

#### 4.3.3.3.5 *Liderazgo responsable*

El liderazgo responsable surge de la superposición de la ética, el liderazgo y la RSC (Hoogh y Hartog, 2008). La literatura afirma que es la respuesta a las reivindicaciones que exigen un mercado más ético y responsable (Witt y Stahl, 2015), necesitado de alejarse de los escándalos y de la mala praxis que lo envolvieron en los últimos tiempos. De este modo, el liderazgo responsable se postula como el estilo capaz de enfrentarse al reto de la implementación de la sostenibilidad dentro de las organizaciones, del compromiso con ella y de la inspiración de los seguidores para que la apoyen (Opoku, Ahmed, y Cruickshank, 2015).

Maak y Pless (2009) definen este estilo de liderazgo como:

“una relación basada en valores y principios impulsado entre los líderes y grupos de interés que están conectados a través de un sentido compartido de significado y propósito a través del cual se elevan a niveles más altos de motivación y compromiso para lograr la creación de valor sostenible y el cambio responsable”. (p. 539)

Para Waldman (2012) los líderes responsables son capaces de combinar dos estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio. No obstante, las connotaciones del liderazgo responsable son más profundas y complejas. Algunos trabajos (*i.e.*, Maak y Pless, 2006; Pless, 2007) afirman que estos líderes deben poseer hasta nueve roles: (1) *Architect*, capaces de construir una cultura y un ambiente de trabajo; (2) *Change Agent*, responsables de iniciar el cambio hacia una empresa sostenible y comprometida, así como seguir apoyando ese cambio; (3) *Storyteller*, deben comunicar y ser capaces de mantener una conexión con las partes implicadas; (4) *Coach*, deben facilitar la tarea de aprendizaje y desarrollo de los seguidores; (5) *Steward*, metafóricamente los líderes responsables deben ser guardianes de valores, capaces de proteger la integridad de todas las partes implicadas; (6) *Citizen*, los líderes como ciudadanos deben garantizar una buena conexión entre lo público y lo privado, promoviendo el bienestar de la comunidad; (7) *Visionary*, deben poseer unas características que les permitan ver y llegar a donde otros no pueden, un carisma especial; (8) *Servant*, capaces de anteponer los intereses de los demás frente a los suyos propios; y

(9) *Networker*, el elemento de conexión entre las partes, los objetivos y los medios empleados para lograrlos. Esto es, el liderazgo responsable combina las características más importantes de las principales teorías de liderazgo.

Los líderes responsables ejercen un papel de concienciación entre sus seguidores. Les informan de las consecuencias de las actuaciones de la organización en materia ambiental o social, alentándolos a participar en las mismas. Al igual que en los estilos de liderazgo anteriores, en el liderazgo responsable también son importantes las relaciones entre las partes, tratando de convertirlas en productivas y duraderas. En este sentido, Gond et al., (2011) afirman que el liderazgo responsable es un fenómeno más amplio, social y alejado de la jerarquía líder-seguidor tradicional. Se desvía así, de las críticas que se le hacen a los estilos tradicionales de liderazgo, muchos de ellos centrados casi exclusivamente en la relación líder-empleados, sin tener en cuenta la relación con las partes interesadas (Voegtlin, Patzer, y Scherer, 2012). En este caso, análogamente a una de las características fundamentales de la RSC, el liderazgo responsable reconoce y valora la relación con las demás partes interesadas (Gond et al., 2011). Así mismo, tiene un carácter altamente moralizante, tanto o más que el liderazgo ético o el espiritual (Maak, 2007; Novicevic, Zikic, Martin, Humphreys, y Roberts, 2013).

En definitiva, el liderazgo responsable hace que tenga sentido para los empleados las iniciativas de RSC, convirtiéndolas en una práctica habitual para ellos. Es decir, los líderes responsables influyen sobre la percepción de la RSC por parte de los seguidores (Voegtlin et al., 2012) y, por lo tanto, el liderazgo responsable se convierte en un determinante importante en la implementación de iniciativas de RSC dentro de la organización (Hoogh y Hartog, 2008).

Sin embargo, a pesar del interés suscitado en los últimos años en la literatura por este tipo de liderazgo, no existe evidencia empírica de sus efectos sobre el comportamiento de sus seguidores en el ámbito organizativo. En este sentido, uno de los trabajos de referencia sobre este estilo de liderazgo es el de Voegtlin et al., (2012). Estos autores proponen un modelo que muestra los resultados del liderazgo responsable a nivel macro, meso y micro, aunque no lo contrastan empíricamente. Concretamente, consideran que la importancia concedida a las iniciativas de RSC se corresponde con un resultado del liderazgo responsable a nivel meso.

Cuadro 4-3. Modelo de liderazgo responsable propuesto por Voegtlin et al. (2012)

TIPO DE LIDERAZGO	NIVEL	EFFECTOS
Liderazgo Responsable	Nivel Macro	1. Mantener la legitimidad corporativa 2. Construir relaciones de confianza con las partes interesadas 3. Mejorar el capital social inherente a esas relaciones
	Nivel Meso	1. Fomento de la cultura ética 2. <b>Percepción de la RSC</b> 3. Fomento de la innovación 4. Mejora del desempeño organizativo
	Nivel Micro	1. Efecto positivo sobre las actitudes de los seguidores (p.e., la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso o el comportamiento de ciudadanía organizacional)

Fuente: elaboración propia

Asimismo, Pless (2007) realiza un examen exhaustivo del liderazgo responsable, especialmente de los aspectos motivacionales que pueden llevar a un líder a comportarse responsablemente. No obstante, también es un estudio teórico carente de aporte empírico que permita hacer un análisis más profundo del liderazgo responsable.

De la misma forma, es interesante la relación existente entre el liderazgo responsable y las virtudes. Las virtudes, como condición básica de las personas, permiten la búsqueda del bien. En este sentido, se convierten en un atributo del responsable (Cameron, 2011). Sin embargo, hasta el momento se desconoce la existencia de estudios que analicen empíricamente la relación entre las virtudes y este estilo de liderazgo.

#### 4.3.3.3.6 Liderazgo espiritual

El liderazgo espiritual es el centro de atención de una nueva línea de investigación reciente. Este estilo de liderazgo gira entorno a la preocupación por los demás, la integridad, el altruismo, la fe y la esperanza (Fry y Cohen, 2009; Fry, Vitucci, y Cedillo, 2005; Fry, 2003). Las cuatro características interactúan entre sí para influir sobre el comportamiento de los empleados.

Al igual que en los demás estilos de liderazgo surgidos en los últimos años, una de las características definitorias del liderazgo espiritual es la interacción entre el líder y los seguidores (Krishnakumar, Houghton, Neck, y Ellison, 2015), lo cual, genera que los seguidores en el ámbito organizativo dispongan de cierto poder en la decisión sobre los pasos a seguir. Por otro lado, este tipo de liderazgo está muy relacionado con las emociones, en concreto con la gratitud, la esperanza o el perdón (Fry, 2003; Krishnakumar et al., 2015). El liderazgo espiritual también comparte aspectos del

liderazgo ético, contribuyendo positivamente al comportamiento moral de sus seguidores tomando como base sus valores personales.

Sin embargo, a diferencia de otros estilos de liderazgo, el espiritual se caracteriza por ser muy personal, es decir, está muy relacionado con las creencias de los líderes y, por lo tanto, puede entrar en conflicto con lo que piensan los seguidores. Además, es frecuente su relación con el reconocimiento de un ser o ente superior, ocasionando que los líderes se sientan en cierto modo elegidos y, por lo tanto, con un poder o privilegio preferente, como ocurre en algunas religiones. En este último caso, se ocasionaría un conflicto directo con los principios que rigen este tipo de liderazgo (Krishnakumar et al., 2015).

La definición de liderazgo espiritual comparte características con los fundamentos de la RSC, por ejemplo, la preocupación por los demás o la actuación íntegra. Por lo tanto, cabe esperar una relación significativa con el comportamiento ético y, en definitiva, con la responsabilidad social. Con todo, pese a la capacidad de estos líderes para atender las responsabilidades sociales y ambientales del entorno, el liderazgo espiritual supone un cambio primordial en la forma de entender la empresa. Lejos del ente generador de beneficios, la organización se convertirá en una parte de un todo cuyos objetivos responden a un fin superior (Storsletten y Jakobsen, 2014). Esto significa que el liderazgo espiritual se aleja claramente de la racionalidad económica que rige normalmente el funcionamiento del entorno empresarial.

La relación entre el liderazgo espiritual y la RSC supone un desafío complejo y, hasta el momento, no existen estudios que lo apoyen empíricamente.

Cuadro 4-4. Resumen de los estilos de liderazgo: orientación de la relación, características definitorias y relación con la RSC

ESTILO DE LIDERAZGO	ORIENTACIÓN DE LA RELACIÓN	CARACTERÍSTICA DEFINITORIA	ANALIZADO EN EL ÁMBITO DE VENTAS	POSIBILIDAD DE ESTABLECER RELACIÓN DIRECTA CON LA RSC
Liderazgo transaccional	Unidireccional	Consecución de objetivos mediante recompensas. Fomento de la automotivación de los seguidores.	Si	Si
Liderazgo de servicio	Unidireccional	La anteposición de los intereses de los seguidores frente a los propios del líder.	Si	No
Liderazgo ético	Bidireccional	La moralidad como componente principal de cualquier actuación.	Si	Si
Liderazgo participativo	Bidireccional	La participación directa de los seguidores en la toma de decisiones.	No	Si

<b>Liderazgo responsable</b>	Bidireccional	Respuesta a las exigencias de un comportamiento más ético y comprometido.	No	Si
<b>Liderazgo espiritual</b>	Bidireccional	La intervención de la fe y un ente superior en el liderazgo.	No	Si

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.4 Clima ético

El clima de trabajo de una organización es el reflejo de las apreciaciones e ideas que comparten los trabajadores sobre las prácticas y procedimientos que se desarrollan en ella (Schneider y Reichers, 1983). Los empleados valoran positivamente la existencia de un buen clima de trabajo en su empresa. En este sentido, los resultados de las investigaciones en este ámbito lo consideran un factor que influye de forma importante sobre el comportamiento del trabajador (Singhapakdi, Lee, Sirgy, y Senasu, 2015).

Dentro de los climas de trabajo, la literatura hace especial mención al clima ético. Victor y Cullen (1988, p. 101) definen el clima ético como “la percepción compartida de lo que es un comportamiento correcto y cómo deben ser manejadas en una organización las situaciones”. Estos autores proponen la existencia de hasta nueve tipos de clima ético. Sugieren una matriz formada por celdas correspondientes a cada tipo, que surgen de la combinación de los juicios morales o criterios éticos (egoísta, benevolente, de principios) por un lado, y por otro, los focos de análisis (individual, local, cosmopolita).

Cuadro 4-5. Tipos de clima ético según Víctor y Cullen (1988)

DIMENSIÓN ÉTICA/FOCO DE ANÁLISIS	CRITERIO ÉTICO	DEFINICIÓN
<b>Egoísta/Individual</b>	Interés propio	Lo importante son los intereses individuales y las necesidades propias.
<b>Egoísta/Local</b>	Beneficio de la empresa	Las decisiones éticas están influidas por las creencias del grupo.
<b>Egoísta/Cosmopolita</b>	Eficiencia	Las decisiones éticas están afectadas por el interés económico y social general.
<b>Benevolente/Individual</b>	Amistad	Se les presta especial atención a los intereses de las amistades, aun no considerando los intereses de la organización.
<b>Benevolencia/Local</b>	Interés del equipo	Es importante la consideración del colectivo de la organización (p.ej., el juego en equipo).
<b>Benevolencia/Cosmopolita</b>	Responsabilidad social	Las decisiones éticas están influenciadas por factores externos que guían el comportamiento socialmente responsable.
<b>De principios/Individual</b>	Moralidad personal	Los principios son auto elegidos por el individuo, por lo que en este clima uno se guía por la ética personal.
<b>De principios/Local</b>	Normas y procedimientos de la compañía	En este tipo de clima ético, la fuente de los principios éticos se deriva de la organización (por ejemplo, normas y procedimientos).
<b>De principios/Cosmopolita</b>	Leyes y Códigos Profesionales	La fuente de los principios trasciende más allá de la organización (p.ej., el sistema legal, las organizaciones profesionales).

Fuente: adaptación de Elçi y Alpan (2009)



Las organizaciones que apuestan por la ética en sus negocios y sus procedimientos parecen tratar mejor a sus empleados en términos de evaluación de desempeño, compensación o promoción (Singhapakdi y Vitell, 2007). De acuerdo con esto, el clima ético influye solo sobre la toma de decisiones dentro de la organización y en consecuencia, sobre el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización (DeConinck, 2010; Martin y Cullen, 2006; Parboteeah et al., 2010).

La investigación ha demostrado la existencia de una relación positiva entre el clima ético y distintas variables de comportamiento organizativo. En concreto, se ha relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, el comportamiento, el rendimiento o la disminución de la rotación del personal entre otros (Hansen, Dunford, Alge, y Jackson, 2016). Además, estos efectos han sido ampliamente analizados en el ámbito de las ventas (Babin, Boles, y Robin, 2000; Briggs, Jaramillo, y Weeks, 2013; DeConinck, 2011; DeConinck, 2010; Jaramillo, Mulki, y Solomon, 2006; Mulki, Jaramillo, y Locander, 2006; Mulki, Jaramillo, y Locander, 2008).

En cuanto a la relación del clima ético con la RSC, el componente moral y ético de las iniciativas socialmente responsables mantienen, a priori, una relación directa con ese tipo de clima. No obstante, a pesar del reconocimiento generalizado de su importancia apenas existen investigaciones que analicen el clima ético como un antecedente.

Sin embargo, la evidencia teórica sugiere que cuando los empleados perciben un buen clima ético aumenta su percepción de la importancia de la RSC y por lo tanto, su apoyo (Shafer, 2013). Se puede convertir así en una herramienta de apoyo de la RSC, garantizando unas normas, unos códigos de conducta y, por lo tanto, promocionan la RSC (Choi et al., 2015).

#### **4.4 ANTECEDENTES DE LA RSC A NIVEL INDIVIDUAL**

Los antecedentes a nivel individual se corresponden con el análisis micro de la RSC, esto es, la parte con una vinculación más relacionada con la gestión de los recursos humanos y la psicología. Sin embargo, a pesar de su gran interés, como demuestra el metaanálisis de Aguinis y Glavas (2012), apenas existen en la literatura estudios de la RSC a nivel individual (Morgeson et al., 2013). De acuerdo con esto, se comprende la dificultad de encontrar estudios que analicen los antecedentes de la RSC a este nivel.



Los aspectos psicológicos tienen un peso muy importante en la toma de decisiones de las personas. Sin embargo, es un campo muy poco estudiado en el comportamiento organizacional. Comprender los efectos de las características personales en la toma de decisiones de las empresas, en este caso, en la implementación de iniciativas de RSC en la estrategia empresarial, puede ser de gran interés académico. Es probable que considerando el efecto de estas variables se puedan dar explicaciones más concretas a determinados comportamientos, así como, mejorar los resultados de la incorporación de acciones socialmente responsables.

#### **4.4.1 Valores y virtudes**

Aunque hasta el momento desconocemos la existencia de evidencia en la literatura acerca del efecto directo de los valores personales sobre la implementación de iniciativas de RSC, existen trabajos (*i.e.*, Crilly, Schneider, y Zollo, 2011) que demuestran la relación entre los valores personales y los comportamientos socialmente responsables.

Es habitual estudiar los valores como parte de la cultura organizativa. En este sentido, Baker, Hunt, y Andrews (2006) hablan de los valores éticos corporativos como un subconjunto de la cultura organizacional. Sin embargo, también es posible hablar de valores a nivel individual. Las personas pueden poseer valores éticos que las lleven a comportarse y actuar moralmente, comprometiéndose con aquello que se alinea con esos valores y tratando de limitar cualquier otro tipo de comportamiento.

Ya sea de forma intencionada o inconscientemente, poseer determinados valores y, concretamente, los valores éticos conducirán a los empleados a comportarse de un modo u otro. En el caso de personas con capacidad para tomar decisiones, esa condición puede afectar a las decisiones que tomen. De acuerdo con esto, poseer valores consistentes con los principios de la RSC puede ser un determinante en la implementación de estas iniciativas dentro de la organización.

Recientemente, la literatura recoge una línea de investigación que considera la ideología política dentro de los valores y por lo tanto, como un antecedente de la RSC (*i.e.*, Chin, Hambrick, y Trevino, 2013). Según estos autores la ideología política de los gerentes puede influir sobre los resultados de la organización.

#### **4.4.1.1 Las virtudes**

La diferencia entre virtud y valor es compleja. Por virtudes se entienden los hábitos que conducen a hacer el bien y tienen un carácter universal. Los valores nacen de convencimientos personales y, por lo tanto, son más ambiguos. Sin embargo, a la hora de diferenciar lo que se considera virtud y lo que se considera valor surgen discrepancias. Por ejemplo, mientras que para unos la integridad es un valor, para la mayor parte de la literatura es una virtud.

La integridad, como virtud, se define como la coherencia entre las palabras y las acciones (Palanski y Yammarino, 2009). Las personas íntegras se definen como personas altamente morales y éticas (Palanski y Yammarino, 2007). Dado que esas dos características son definitorias de las RSC, se puede establecer una relación directa entre ambos constructos.

Las personas con altos niveles de integridad son más propensas a involucrarse en iniciativas de responsabilidad social y por lo tanto, a implementar la RSC dentro de la organización (Veríssimo y Lacerda, 2015).

Es habitual estudiar la integridad en aquellas personas con capacidad de toma de decisiones, por ejemplo, los líderes. En este sentido, la literatura en este campo ha relacionado directamente la integridad con el liderazgo (Palanski y Yammarino, 2009; Veríssimo y Lacerda, 2015). Por eso, resultaría interesante analizar la relación entre el liderazgo, la RSC y la integridad.

#### **4.4.1.2 Intereses personales**

En ocasiones, la toma de decisiones responde a carencias personales, por eso, la RSC puede ser resultado de las propias necesidades de los directivos. Nuestras acciones nos definen a ojos de los demás y ante nosotros mismos. Por esta razón, en el intento de reforzar su imagen o de recibir la atención y alabanza de otros, los encargados de la toma de decisiones pueden considerar como una oportunidad implicarse en iniciativas de RSC (Petrenko et al., 2015).

La autoestima es una variable clave en el comportamiento de las personas. Los individuos precisan tener una buena imagen frente a los demás, especialmente frente a aquellos grupos con los que se mantienen relaciones más estrechas (*i.e.*, Locke, McClear,

y Knight, 1996) para mejorar su autoestima. En este sentido, los gerentes pueden volcarse en la responsabilidad social dentro de sus organizaciones buscando lograr esa buena imagen.

Por otro lado, la literatura habla de la existencia de responsabilidad social individual (Bénabou y Tirole, 2010). Se trata de acciones con carácter social efectuadas por los individuos que responden a motivaciones muy diferentes. Bénabou y Tirole (2010) diferencian tres tipos de razones: (1) las razones altruistas, ejercer el bien y ayudar a los demás; (2) razones materiales, trabajar en acciones responsables si esto reporta un beneficio; y (3) razones de autoestima y preocupaciones sociales. En este sentido, podemos considerar la existencia de una vinculación entre la responsabilidad social individual y la RSC derivada de los intereses personales.

Es posible que los individuos con poder dentro de las organizaciones satisfagan su responsabilidad social individual implementándola en la organización que dirigen. Es decir, puede ocurrir que la RSC organizativa sea el medio de ejecución de la responsabilidad social individual, convirtiéndola como propia de la empresa.

Sin embargo, si hasta el momento los antecedentes de la RSC analizados ejercían un efecto positivo sobre la implementación de tales iniciativas y, en consecuencia, en los resultados de la empresa, los intereses personales no se encuentran en ese grupo. Por ahora, solamente se ha identificado un efecto negativo sobre las iniciativas de RSC desarrolladas con base en intereses personales y los resultados de la organización. Se hace mención al narcisismo de los directores ejecutivos en la toma de decisiones como moderador en sentido negativo entre la responsabilidad social y el rendimiento (Petrenko et al., 2015).

Incluso se llega a hablar de una sobreinversión en RSC con el único objeto de obtener beneficios privados, mejorar la reputación profesional y personal mostrando una buena imagen ante los demás (Barnea y Rubin, 2010; Rees y Rodionova, 2015).

En definitiva, está en la mano de los directivos y, en todo caso de los líderes, el lograr que la RSC responda a una cuestión estratégica que resulte rentable para la organización y no se convierta en un asunto de interés personal. En este último caso, se transformaría en una cuestión no estratégica y perdería uno de los rasgos definitorios de la RSC.

Cuadro 4-6. Niveles de análisis de la RSC según Aguinis y Glavas (2012) con sus antecedentes, variables mediadoras, moderadoras y los resultados generados.

NIVEL DE ANÁLISIS	VARIABLES ANTECEDENTES	MEDIADORES	MODERADORES	RESULTADOS
Institucional	Regulaciones, normas, certificaciones Presiones de los grupos de interés	Satisfacción del cliente Ajuste organización-cliente Confianza del consumidor	El grado en que participan las partes interesadas: poder, legitimidad, urgencia Regulación medio ambiente Visibilidad de la empresa a las partes interesadas Grado de crecimiento de la empresa	Mejora reputación empresa Aumento de la lealtad Aumento rendimiento financiero
Organizacional	Misión y valores de la empresa Equidad de la alta dirección Estructura abierta de la empresa para relacionarse con la sociedad Estructura gobierno corporativo: incorporación directores externos	Recursos intangibles de las empresas Consideración de la RSC como una oportunidad	Desempeño financiero: recursos disponibles, niveles de deuda Visibilidad de la empresa Relaciones con el público Tamaño de la empresa	Resultados financieros positivos Mejora ventaja competitiva Mejora atractiva para inversores Eficacia operativa Calidad del producto Calidad percibida de la gestión Mejora de la diversidad: mujeres y minorías
Individual	Compromiso de los supervisores Valores Congruencia valores individuales y organizativos Afección individual con ciertas cuestiones Conocimientos de la RSC Necesidades psicológicas Necesidades de desarrollo Justicia organizacional	Liderazgo visionario Identidad organizacional Orgullo organizativo	Influencia de los supervisores Compromiso con la ética Sensibilidad de participación Discreción de los empleados Importancia de los temas de los empleados	Identificación organizativa Compromiso de los empleados Comportamientos de ciudadanía organizativa Rendimiento Participación creativa de los empleados Aumento atractivo de la empresa para futuros empleados

Fuente: elaboración propia

#### 4.5 CONCLUSIONES

1. El objetivo principal de este capítulo ha sido profundizar en los antecedentes de la RSC en el ámbito del comportamiento organizativo y especialmente en el campo de las ventas. Pretendiéndose con esta contribución llenar el vacío que existe en la literatura de responsabilidad social respecto a cuáles son las variables que pueden influir sobre la implementación de esas iniciativas en las organizaciones.
2. La mayor parte de los antecedentes sobre RSC en el ámbito del comportamiento organizativo y el marketing han sido propuestos a nivel teórico en la literatura (por ejemplo, liderazgo participativo o el liderazgo espiritual), y apenas existen estudios empíricos que demuestren su eficacia. Asimismo, algunas de las variables han sido analizadas en ventas (por ejemplo, cultura y vendedores, liderazgo transformacional o liderazgo de servicio y ventas), no obstante, esas relaciones no han sido probadas con respecto a la RSC.

En este sentido, probar empíricamente nuevas variables como antecedentes de la RSC en el ámbito del comportamiento organizacional supone una novedad importante. En el caso específico del ámbito de ventas, los trabajos al respecto son prácticamente inexistentes. En consecuencia, probar empíricamente la influencia de cualquiera de las variables propuestas como antecedente de la RSC en ese contexto contribuye a llenar un vacío importante en la literatura de ventas.

3. Los antecedentes de la RSC pueden ser clasificados a nivel institucional, a nivel organizacional y a nivel individual. Se echa en falta un análisis a todos los niveles, sin embargo, son especialmente significativos en el nivel meso y micro u organizativo e individual. Más concretamente, estudiar de forma sistemática y en profundidad la influencia de las características personales, los aspectos psicológicos y otras cuestiones de los recursos humanos, sobre la implementación de programas de RSC supondría una contribución importante para la literatura.
4. Los estilos de liderazgo son muchos y muy diversos, pero, además, se trata de una disciplina en constante evolución. Los modelos iniciales centraban su atención en las cualidades de los líderes, quienes debían poseer las características

necesarias para inspirar y guiar a sus seguidores; los modelos más recientes apuestan en mayor medida por aspectos de comunicación y trabajo en equipo.

Los líderes tienen la suficiente capacidad para influir sobre el interés de los seguidores en la RSC y, en este sentido, existe evidencia de que el liderazgo es un antecedente de la RSC para determinados estilos (por ejemplo, el transformacional). Aun así, la literatura sugiere que sigue siendo necesario profundizar el papel del liderazgo en la participación de los empleados en la RSC (Chen y Hung-Baesecke, 2014).

5. En los últimos años, comienzan a aparecer estudios que analizan antecedentes de la RSC en el nivel individual. En este sentido, se ha investigado el papel de los valores, virtudes como la integridad y los intereses personales en la implementación de políticas de RSC. Por la contra, sostenemos que el estudio de los aspectos psicológicos como determinantes de la RSC siguen estando en una etapa de subdesarrollo.

Incluir las emociones en el análisis de los comportamientos socialmente responsables tiene gran importancia. Recientemente, ha surgido un interés creciente por entender la conexión entre los aspectos psicológicos y los resultados estratégicos de la organización (Powell, Lovallo, y Fox, 2011). Su análisis en relación con los vendedores y como antecedente de la RSC enriquecerá la literatura en el ámbito de la responsabilidad social, el comportamiento organizativo, la psicología y las ventas.

6. La cultura es un concepto muy trabajado en la literatura. No obstante, surgen continuamente nuevas dimensiones o aspectos relacionados con esta variable merecedores de atención académica. En este sentido, analizar la subcultura ética como posible antecedente de la RSC constituye una interesante futura línea de investigación.

En el mismo sentido, y como ya se apuntaba en la parte dedicada a la cultura en este capítulo, existen determinadas dimensiones de ese constructo que no se han analizado directamente o que no se han encontrado evidencias de su relación con la RSC. Sin embargo, teniendo en cuenta sus características y la definición de



responsabilidad social, sí mantienen cierta relación. Es el caso de la dimensión humanística (Maignan y Ferrell, 2001).

7. Aunque ya existen evidencias de que el liderazgo es un antecedente de la RSC, la literatura sigue haciendo un llamamiento a su análisis (Deng y Hu, 2010). Además, aunque pese a que hay estudios empíricos que demuestran la relación positiva entre determinados estilos de liderazgo (por ejemplo, el liderazgo transaccional) y la RSC, en las teorías de liderazgo más recientes únicamente se hayan estudios que plantean esa relación teóricamente. Sigue existiendo poco apoyo empírico en relación con los efectos del liderazgo sobre la RSC (Choi et al., 2015). Asimismo, los estilos de liderazgo surgidos en los últimos años (por ejemplo, liderazgo responsable, liderazgo espiritual o liderazgo participativo) no han sido analizados en el ámbito de ventas.

Por otro lado, es evidente el interés académico que hay por el análisis conjunto de distintos estilos de liderazgo. En este sentido, analizar empíricamente el efecto del liderazgo responsable y el liderazgo ético o el primero con el liderazgo participativo, en el ámbito de las ventas y como antecedente de la RSC, resulta un foco importante de investigación futura.

8. La relación que mantienen el líder y el seguidor influye sobre las conductas y acciones de los empleados. Por esta razón, es necesario entender el efecto mediador o moderador que ejerce esa relación en la conexión entre el líder y la participación de los empleados en la RSC (Chen y Hung-Baesecke, 2014).

Una buena relación entre los miembros de la organización ejercería un efecto positivo en el apoyo mostrado por los empleados a las acciones socialmente responsables adoptadas por la empresa.

9. Dentro de los antecedentes de la RSC se han planteado cuestiones de diversa naturaleza. Sin embargo, cada uno de los constructos se han explorado independientemente. De este modo, resulta interesante analizar la interacción de distintas variables, incluso de diferentes niveles (institucional, organizativo e individual) con respecto a la RSC. Se trata de una investigación novedosa en el ámbito organizativo y, sobre todo, en el contexto de la fuerza de ventas.



Por ejemplo, pese a su obvio interés, ningún trabajo ha analizado hasta la fecha de forma sistemática y conjunta la justicia, las cuestiones éticas y la RSC (Rupp et al., 2015).

10. La integridad no es la única virtud que podría estar relacionada con la RSC. La honestidad es otra cualidad de las personas que consiste en comportarse respetando las normas, con justicia y defendiendo la verdad. La persona honesta hace referencia a una persona justa, honrada, sincera y que actúa con coherencia. Cuando se actúa honestamente no se puede pensar en el interés propio en detrimento del interés ajeno, es decir, la preocupación por los demás es muy importante.

Asimismo, la persona justa, esto es, la capacidad de diferenciar lo que está bien de lo que está mal, responsable y respetuosa; o la empatía como preocupación por los demás, también pueden relacionarse con la responsabilidad social.

En este sentido, los rasgos distintivos de estas virtudes son compatibles con los principios de la actuación socialmente responsable. No obstante, hasta el momento, no existen evidencias en la literatura que consideren estos constructos como antecedentes de la RSC. De acuerdo con este argumento, sugerimos la honestidad, la justicia o la empatía como virtudes importantes para la implementación eficaz de iniciativas de RSC. Planteamos en este sentido que los individuos con altos niveles de honestidad, justicia o empatía tienen mayor disposición a apoyar las acciones socialmente responsables.

11. La literatura reciente en el campo de la psicología centra su atención en el perfeccionismo moral. Se trata de un tipo de perfeccionismo vinculado a altos estándares morales, compuesto por dos dimensiones: la moral personal y la preocupación por los errores morales. La primera de las dimensiones lleva a las personas a la búsqueda de la perfección en un contexto ético, mientras que la segunda dimensión, la preocupación por los errores morales, hace referencia al miedo a las evaluaciones negativas por las faltas o el incumplimiento de los estándares morales (Yang, Stoeber, y Wang, 2015).

A raíz de estos argumentos y retomando la explicación de los intereses personales, se puede considerar que alcanzar el perfeccionismo moral es uno de

esos intereses. En este sentido, este constructo podría ser analizado en el ámbito organizativo como un determinante de la RSC a nivel micro. Su análisis supondría un gran aporte a la investigación de la RSC dado que se cubriría el vacío existente en el nivel individual, sería un constructo analizado por primera vez en el ámbito organizativo y en el contexto de la fuerza de ventas supondría una novedad.

12. Tal vez, no todas las acciones de RSC originadas por intereses personales tengan que tener un trasfondo negativo. Puede ser que la persona encargada de tomar las decisiones desee encontrar un sentido, darle un significado a la labor que realiza para su organización.

El significado del trabajo ya ha sido propuesto como una consecuencia de la RSC (Bauman y Skitka, 2012). Por la contra, resulta interesante analizar su efecto como determinante de la RSC. Encontrar un sentido a su tarea diaria puede llevar a los gerentes a implementar y apoyar, y a los empleados a participar en programas socialmente responsables diseñados por la empresa.

Por otro lado, los vendedores, al trabajar alejados físicamente de la organización y de los compañeros pueden perder la perspectiva de lo que están haciendo, con las derivaciones negativas que ello supone para la empresa y ellos mismos. La comprensión de la importancia que tiene para los vendedores el dar un significado a su trabajo y, en este caso, a las iniciativas de RSC, representa un enfoque merecedor de un análisis más profundo.

13. La RSC tiene un componente psicológico muy importante. Es un concepto cargado de valor, que afecta a las emociones de las personas. Sin embargo, apenas se sabe nada acerca de cómo y bajo qué circunstancias los aspectos psicológicos afectan a la implementación y posterior apoyo de las iniciativas de RSC dentro de la organización (Petrenko et al., 2015).

Descubrir y demostrar que las emociones y otros comportamientos con tinte psicológico son determinantes de la RSC, supondría un aporte importante a nivel micro o individual. Además, resulta especialmente interesante dado el interés por los aspectos de naturaleza emocional y psicológica en la literatura reciente.

Asimismo, su análisis en el ámbito de los vendedores supondría una novedad importante dada la escasez de estudios.





CAPÍTULO 5

**CONSECUENCIAS DE LA RSC EN EL ÁMBITO DE  
VENTAS**



## 5.1 INTRODUCCIÓN

La percepción que los empleados de los acontecimientos o acciones que ocurren en el entorno en el que se mueven son las que determinan sus actitudes y comportamientos (Fishbein, 1975). En consecuencia, comprender cómo éstos perciben las actividades de responsabilidad social corporativa permitirá entender y determinar las actitudes y comportamientos que demuestran en su organización y la influencia que la RSC ejerce sobre todo ello. Se trata de comprender cómo son percibidas las acciones socialmente responsables más que analizar las actividades en sí mismas. Si los empleados observan que la empresa en la que trabajan se comporta adecuadamente con las demás partes interesadas, especialmente con su entorno, probablemente muestren una actitud más positiva hacia ella (Rupp, Ganapathi, Aguilera, y Williams, 2006).

Los responsables organizativos deben esforzarse por encontrar la mejor forma de influir sobre el buen desempeño de sus empleados, y fundamentalmente sobre el rendimiento de la fuerza de ventas dada su conexión con los clientes. Los empleados en general, y los vendedores en especial, son la vinculación de la empresa con los consumidores, de ahí que, sus comportamientos condicionen las actitudes que estos demuestren hacia la organización y afectan directamente a los resultados alcanzados por ella.

En los últimos años, la literatura ha comenzado a reconocer la importancia de la RSC como determinante de distintas variables en el ámbito del comportamiento organizacional. Este hecho viene a marcar un cambio de tendencia, puesto que, hasta el momento, la investigación se había dedicado fundamentalmente a comprender cómo influyen las iniciativas de responsabilidad social sobre aspectos financieros u otros grupos de interés. Además, la justificación de esta línea de investigación encuentra refuerzo en el aumento constante de la preocupación por los empleados y la forma en la cual se puede afectar a su comportamiento y actitudes para mejorar su rendimiento en la organización.

Asimismo, es importante destacar la relevancia de influir sobre el desempeño y la implicación de la fuerza de ventas con la organización. Identificar aquellas variables que puedan tener efecto sobre el rendimiento de los vendedores se convierte en un reto para las empresas, quienes se enfrentan cada vez más a un entorno caracterizado por la competitividad y el cambio constante.

En este contexto, el presente capítulo tratará de exponer cómo la percepción de la RSC influye sobre los comportamientos y actitudes de los empleados y, en concreto sobre la fuerza de ventas.

## **5.2 IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA**

La imagen corporativa hace referencia a la impresión que tienen en su mente los individuos respecto de la empresa (Nguyen y Leblanc, 2001). Según Nguyen y Leblanc (2001), la imagen corporativa está compuesta por el componente funcional, que hace referencia a los componentes tangibles, y el componente emocional, que tienen que ver con los sentimientos y actitudes experimentadas hacia la organización. En este sentido, es fácil comprender que los factores que rodean al individuo condicionarán la imagen que percibe de la organización (Williams y Moffitt, 1997).

La relevancia de la imagen que proyecta la empresa ante los grupos de interés, ya sean externos o internos, reside en su impacto directo sobre las actitudes y comportamientos de los empleados de la organización, especialmente, cuando se trata de los empleados encargados de las tareas comerciales (Herrbach y Mignonac, 2004). Son las acciones de la organización, esencialmente aquellas que se enmarcan dentro del ámbito social, las que pueden influir en la imagen percibida de esa empresa (Riordan, Gatewood, y Bill, 1997); por lo cual, la imagen organizativa se convierte en un indicador de su buen o mal proceder.

Las organizaciones que cuentan con una buena imagen corporativa, o lo que es lo mismo, un buen prestigio externo, disponen de más ventajas que aquellas empresas que carecen de ella, dicho de otro modo, la imagen puede constituir un activo muy valioso para las organizaciones (Lemmink, Schuijf, y Streukens, 2003).

Además, existe evidencia que demuestra el efecto positivo de la imagen sobre la identificación con la organización (Lievens, Van Hove, y Anseel, 2007), y atracción de los trabajadores más cualificados, así como la relación negativa con otras variables como la intención de abandonar la organización (Lemmink et al., 2003).

Relacionado con el concepto de imagen corporativa, se encuentra el de reputación. Es habitual encontrar trabajos en la literatura que emplean los dos términos indistintamente, llegando a utilizarse en ocasiones como sinónimos (Chun, 2005a; Markwick y Fill, 1997). En cualquier caso, resulta evidente la existencia de confusión a la hora de diferenciar



ambos conceptos y entender que aún siendo diferentes, frecuentemente, van de la mano en la explicación del comportamiento del consumidor (Nguyen y Leblanc, 2001).

Algunos autores argumentan que la diferencia reside en que la imagen hace referencia a la percepción que tienen las personas ajenas o externas a la organización, mientras que la reputación, incluye la percepción tanto de grupos internos como externos (Chun, 2005a). Por otro lado, Gray y Balmer (1998, p. 697) defienden que “la reputación corporativa, por lo general, evoluciona con el tiempo como resultado de un rendimiento constante, reforzada por la comunicación efectiva, mientras que la imagen corporativa se puede formar más rápidamente a través de los programas de comunicación adecuadamente concebidos”. Es decir, se entiende la reputación como algo más profundo y la imagen como algo más inmediato y menos reflexionado.

Cuadro 5-1. Diferencias entre imagen y reputación corporativa

<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Tiene carácter coyuntural y efectos efímeros	Tiene carácter estructural y efectos duraderos
Es resultado, en parte, de la comunicación	Es resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

Fuente: Río (2012)

Independientemente de estas diferencias, Pérez, García de los Salmones, y López (2015a, p. 733) siguiendo a de la Fuente y de Quevedo (2003) definen la reputación corporativa como “las percepciones de la forma en que la empresa se comporta con los grupos de interés y el grado de transparencia informativa con los que la empresa desarrolla las relaciones con ellos”. La reputación tiene un componente temporal importante, pues se trata de una acumulación de juicios públicos derivados del cumplimiento de las expectativas que depositan en la organización los diferentes actores durante un periodo de tiempo más o menos grande (Fombrun y Shanley, 1990). Por lo tanto, supone una percepción de las acciones pasadas de la organización que implican un grado de atractivo más o menos elevado y que genera en el individuo unas perspectivas de futuro.

Más allá de las investigaciones que demuestran la relación existente entre una buena reputación y el desempeño financiero de la organización (Roberts y Dowling, 2002), la reputación organizativa, al igual que la imagen corporativa, también influye positivamente sobre determinadas variables del comportamiento organizativo. Las investigaciones

desarrolladas en ese campo demuestran relaciones positivas con el compromiso afectivo o la satisfacción laboral (Alniacik, Cigerim, Akcin, y Bayram, 2011). Asimismo, también ponen de manifiesto su contribución a la disminución de la intención por parte del empleado de abandonar la organización (Herrbach, Mignonac, y Gatignon, 2004).

Además de los problemas de distinción entre reputación e imagen, es frecuente que en los trabajos se haga mención a la percepción del prestigio externo (PEP) para referir los dos conceptos anteriores (Carmeli y Freund, 2002; Carmeli, Gilat, y Weisberg, 2006; Herrbach, Mignonac, y Gatignon, 2004). En cualquier caso, la evidencia empírica demuestra el mismo tipo de relaciones entre la percepción del prestigio externo (PEP) y las variables de comportamiento organizativo, que las que mantienen la imagen y reputación corporativa.

### **5.2.1 Imagen y reputación corporativa y responsabilidad social**

La imagen y la reputación organizativa son fruto de las acciones realizadas por la organización. De acuerdo con esto, recientemente han surgido nuevas líneas de investigación que vinculan positivamente la puesta en marcha de iniciativas de RSC dentro de la organización y esos dos conceptos. En este sentido, incluso antes de plantear el efecto de la RSC como tal, las evidencias presentes en la literatura demuestran los efectos directos del desempeño social de la organización y la imagen y reputación percibida por los empleados (Riordan et al., 1997; Turban y Greening, 1997).

Por tanto, no es de extrañar, que exista evidencia de que la participación en iniciativas socialmente responsables contribuye a crear una buena imagen corporativa (Du et al., 2010) entre las diversas partes interesadas, entre ellos, los empleados. Asimismo, la RSC también ejerce un efecto positivo sobre la reputación de la organización (Branco y Rodrigues, 2006). Sin embargo, los efectos de los programas de responsabilidad social sobre la imagen y la reputación han sido más estudiados en el ámbito del comportamiento del consumidor, y en el ámbito de los recursos humanos aún queda mucho por explorar.

Recientemente, la investigación en el ámbito de la RSC ha focalizado su atención en los beneficios que tiene el informar a los empleados sobre las iniciativas desarrolladas en ese ámbito. Concretamente, tratan de establecer la relación que existe entre la presentación de informes de responsabilidad social por parte de las organizaciones y los efectos que eso tiene sobre la reputación (Pérez, 2015; Pérez, García de los Salmones, y López, 2015). Por

lo tanto, entre la RSC y estas variables media un componente muy importante, la comunicación. No obstante, hasta el momento la literatura no le ha prestado mucha atención.

### **5.2.2 Imagen corporativa, reputación y fuerza de ventas**

Por otro lado, está el estudio de estos conceptos en el campo de las ventas. La posición crítica que ocupan los vendedores dentro de la empresa provoca que este grupo de empleados se vea especialmente influido por las percepciones de imagen y reputación corporativa que puedan tener las otras partes afectadas, principalmente los consumidores. Sin embargo, apenas existen trabajos empíricos que centren su atención en cómo estos dos constructos se comportan en el ámbito comercial. En este sentido, hasta donde llega nuestro conocimiento, ningún estudio ha examinado la relación que existe entre la RSC, la imagen y la reputación organizacional y los vendedores.

Si bien se ha analizado los efectos que la imagen y la reputación pueden tener sobre el incremento de las ventas en términos financieros, gracias al aumento de la satisfacción de los clientes, seguido de su lealtad a la marca (Chun, 2005a; Fan, 2005), resulta interesante conocer la implicación de esto en el comportamiento de los trabajadores que ocupan puestos de naturaleza comercial. Esto es, analizar la percepción de la imagen y reputación de la organización para la cual desarrollan su trabajo los vendedores y las implicaciones que ello tiene sobre sus actitudes u otras variables de comportamiento organizativo, e incluso identificando las asociaciones emocionales que puedan actuar.

Asimismo, también se puede plantear una relación diferente entre estas variables. El comportamiento de los empleados puede influir sobre la imagen de la empresa que perciban los otros grupos de interés, especialmente, el comportamiento de los empleados que tratan directamente con los consumidores, como los vendedores.

## **5.3 LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

La motivación de los empleados se entiende como la voluntad de realizar un esfuerzo elevado para alcanzar las metas organizacionales, lo cual está altamente condicionado por la capacidad de esfuerzo del individuo para satisfacer sus propias necesidades (Rainlall, 2004). No existe un consenso en la literatura sobre la definición de motivación (*i.e.*, Gällstedt, 2003; Meyer et al., 2004; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, y Villeneuve, 2009). Sin embargo, una de las más reconocidas es la debida a Latham y Pinder (2005).

Para estos autores, la motivación es “un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan tanto dentro como más allá del ser de una persona, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (2005, p. 486).

Rainlall (2004) realiza una revisión de las teorías que sirven como marco de referencia para explicar el concepto de motivación, desde las más populares como la Pirámide de las Necesidades de Maslow a las más desconocidas como el Modelo de las Características del Empleo. Asimismo, este autor recoge los principales factores que afectan a la motivación de los empleados: (1) las necesidades del empleado, (2) el entorno de trabajo, (3) las responsabilidades, (4) el grado de supervisión al que está sometido, (5) la equidad y justicia percibida, (6) el esfuerzo realizado, (7) las posibilidades de desarrollo, y (8) la retroalimentación surgida de la relación con sus supervisores.

### **5.3.1 Motivación y responsabilidad social**

Como venimos comprobando en lo expuesto hasta el momento, la evidencia empírica pone de manifiesto que la existencia de programas socialmente responsables dentro de la organización tiene un efecto positivo sobre diversas variables del comportamiento organizativo. Entre esas variables se encuentra la motivación de los empleados (Agarwal, Yadav, y Acharya, 2015). Concretamente, se demuestra que la RSC influye sobre la motivación intrínseca o interna (Chaudhary et al., 2015). Además, se demuestra que influyen sobre la motivación de los empleados tanto las actividades de RSC que recaen directamente sobre ellos, como aquellas que recaen sobre otros grupos de interés, esto es, tanto la RSC extrínseca como la intrínseca (Skudiene y Auruskeviciene, 2012; Story y Neves, 2015).

Kim y Scullion (2013) explican el efecto positivo de la responsabilidad social sobre la motivación intrínseca mediante las tres necesidades de motivación propuestas por McClelland (1961, 1987): las necesidades de logro, las necesidades de afiliación y las necesidades de poder.

Respecto a las necesidades de logro, las personas buscan alcanzar sus expectativas del modo más eficiente posible. Participar en las acciones socialmente responsables propuestas por la organización puede estar entre esas expectativas. Cuando un empleado logra esa colaboración es muy probable que experimente un sentimiento de orgullo, que se muestre

más leal a la organización, alcanzando un alto nivel de aprendizaje y desarrollo e incluso, que contribuya positivamente a su diversión y felicidad en el trabajo. Todos estos factores generarán motivación en el empleado (Kim y Scullion, 2013).

Con relación a las necesidades de afiliación, las personas experimentan una necesidad de estar con otros individuos. Asimismo, es importante el sentido de pertenencia al grupo y al mismo tiempo, advertir la posibilidad de participación en el mismo. Esta situación es plenamente trasladable al ámbito laboral y por lo tanto, aplicable en su conjunto a los empleados. En definitiva, la RSC contribuye a la afiliación del trabajador y esto afectará al nivel de motivación que alcance (Kim y Scullion, 2013).

En cuanto a la necesidad de poder Kim y Scullion (2013) no identifican relación entre la necesidad del poder como motivación y la RSC. Según sus argumentos, los empleados no entienden la responsabilidad social como una herramienta de control o para ejercer dominio sobre otros, sino más como algo con aspectos más humanitarios.

La motivación es una variable subjetiva, basada fundamentalmente en percepciones, lo que convierte a este constructo en una elección personal (McCann y Higgins, 2015) y en un rasgo modificable por el entorno y las circunstancias de la persona (Ryan y Deci, 2000).

Son varias las explicaciones que se encuentran en el origen de la motivación laboral (Skudiene y Auruskeviciene, 2012). Algunos autores proponen que la necesidad de sentirse competentes y orgullosos del trabajo propio constituye la base para que los empleados se sientan motivados (*i.e.*, Minbaeva, 2008). En el mismo sentido, Amabile (1993) argumenta que el interés, el logro de retos personales y la satisfacción de la curiosidad son la base de la motivación intrínseca. Mientras que Vansteenkiste, Lens, y Deci (2006) defienden la conexión de la motivación con los valores y creencias del grupo y la satisfacción de una necesidad de relación, y el apego emocional positivo a la empresa (Mak y Sockel, 2001). Una de las acciones consideradas como claves para influir sobre la motivación de los empleados es la creación de un entorno de trabajo agradable (Miao, Evans, y Shaoming, 2007). En este sentido, considerando la motivación interna como resultado del sentimiento de relación con la empresa para la que se trabaja (Skudiene y Auruskeviciene, 2012), la existencia de programas de RSC dentro de la organización puede ser un elemento favorecedor de la motivación.

Por otro lado, la motivación constituye una variable fundamental que predice la satisfacción laboral, el compromiso con la organización e incluso contrarresta la intención de abandonar la empresa (*i.e.*, Boxall, Hutchison, y Wassenaar, 2014).

Por todo ello, es importante conocer cuáles son los elementos que conducen a los empleados y, en este caso a los vendedores, a estar más motivados.

### **5.3.2 Motivación y fuerza de ventas**

La motivación representa un factor crítico en el rendimiento del trabajo de los empleados, algo que adquiere más importancia, si cabe, en la fuerza de ventas (Fu, 2015). La autonomía en el trabajo, la falta de supervisión estrecha y los cambios que experimentan continuamente los vendedores en su entorno de trabajo, convierten a la motivación en una variable clave para que los profesionales de la venta logren alcanzar las metas marcadas. En este sentido, contar con una fuerza de ventas altamente motivada constituye un factor clave para el desarrollo organizativo y se convierte en un reto para cualquier organización de ventas.

La atención a la motivación no es algo nuevo en la gestión de ventas. Al margen de las teorías motivacionales más ampliamente conocidas, también existen teorías específicas que explican la motivación en el ámbito concreto de ventas. En este sentido, se propone la existencia de tres dimensiones en la motivación de los vendedores: (1) la dirección, entendida como la elección para iniciar el esfuerzo hacia una tarea; (2) la intensidad, concebida como el nivel de esfuerzo realizado; y, (3) la persistencia, en referencia a la insistencia en mantener ese esfuerzo para realizar la tarea (Fu, 2015; Johnston y Marshall, 2013).

Por otro lado, la literatura (*i.e.*, Ryan y Deci, 2000; Zohar, Huang, Lee, y Robertson, 2015) defiende la existencia de dos tipos de motivación: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Se parte del hecho de que la motivación externa, asociada a compensaciones de carácter material (como promociones o aumentos de salario por ejemplo), no es suficiente y debe ir acompañada de la motivación interna. Esta última, está relacionada con la satisfacción, el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones, la existencia de comunicación, la gratificación o el deleite personal experimentado con su labor (*i.e.*, Minbaeva, 2008), es decir, la motivación intrínseca está más relacionada con temas de comportamiento y sentimientos. De acuerdo con este



planteamiento, si bien la motivación externa es importante y clave a la hora de mantener a una persona en su puesto de trabajo, no es suficiente; pues es necesaria la intervención de la motivación intrínseca para mejorar el desempeño y rendimiento de los empleados (Amabile, 1993; Minbaeva, 2008; Ryan y Deci, 2000).

#### **5.4 SATISFACCIÓN LABORAL**

Sin que exista un concepto ampliamente consensuado hasta el momento, es habitual (*i.e.*, Andresen, Domsch, y Cascorbi, 2007) definir la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la propia experiencia de trabajo o de empleo” (Locke, 1976, p. 1300).

La satisfacción laboral es una de las variables del comportamiento organizativo que más atención ha recibido por parte de la literatura (Cronin, Brady, y Hult, 2000; Darrat, Amyx, y Bennett, 2010). Se trata de un constructo multidisciplinar y por lo tanto, ha sido analizado en una amplia variedad de campos de estudio. Está relacionada con diversas variables organizativas significativas, tales como la identificación con la empresa, el compromiso, la justicia organizacional o la intención de abandonar la empresa (Rodrigo y Arenas, 2008; Tziner, Oren, Bar, y Kadosh, 2011). Asimismo, los trabajos en el ámbito organizativo que analizan el constructo de la satisfacción laboral también estudiaron las consecuencias negativas que puede acarrear a la organización contar con empleados no satisfechos. Un alto grado de insatisfacción en el trabajo puede llevar a los empleados a realizar menos esfuerzos en su tarea, o a experimentar una tasa elevada de absentismo laboral entre otras consecuencias negativas (Darrat et al., 2010).

Las tareas que desarrolla el trabajador influyen de forma directa sobre su satisfacción (Rousseau, 1977). Sin embargo, no solo estas características y la variedad de tareas están detrás de la satisfacción laboral, sino que el estado emocional y afectivo también tiene un peso importante. Como señalan Valentine, Fleischman, y Godkin (2015), cuando los individuos perciben que su experiencia en el trabajo es positiva, estarán más satisfechos.

No cabe duda de que las implicaciones de que el trabajador esté satisfecho en su puesto de trabajo son importantes. Existen evidencias de que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Como señalan Whitman, Van Rooy, y Viswesvaran (2010),



la medida en que los trabajadores están satisfechos con su trabajo determina el esfuerzo que realizan para lograr las metas de la organización.

#### **5.4.1 Satisfacción laboral y responsabilidad social**

Los empleados establecen unas expectativas en cuanto al comportamiento de las organizaciones en las cuales desarrollan su labor más allá de lo puramente económico, es decir, fijan estándares de comportamiento ético y legal para las empresas, con lo cual, el cumplimiento o incumplimiento de estos estándares influirá sobre la satisfacción. De acuerdo con esto, algunos autores (Tziner et al., 2011; Weiss, Dawis, y England, 1967) defienden que los valores morales son uno de los determinantes más importantes para determinar la satisfacción del empleado. Por eso, la percepción de una participación activa de la organización en iniciativas socialmente responsables, esto es, que la empresa cuente con programas de RSC dentro de su estrategia empresarial, influirá que los empleados sean más propensos a experimentar satisfacción laboral (Lee et al., 2012; Valentine y Fleischman, 2008).

La evidencia empírica ha demostrado la existencia de una relación entre la RSC y la satisfacción laboral; no obstante, no existe un consenso sobre qué tipo de relación. Una parte de la literatura (Bourdeau, Graf, y Turcotte, 2013; Tziner et al., 2011) apoya la existencia de una relación positiva y directa. En la misma línea, existe otra corriente que, si bien argumenta que la RSC influyen directamente sobre el aumento de la satisfacción laboral, defiende que no todas sus dimensiones afectan por igual. Según Lee et al., (2012) únicamente la dimensión ética tiene efecto sobre la satisfacción laboral. Asimismo, también puede existir una relación indirecta a través de variables como la identificación organizativa o la reputación (Lee y Chang, 2008); los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a empresas socialmente responsables y al identificarse a sí mismos con las políticas de RSC planteadas por la empresa esto les reporta una sensación de que las cosas se están haciendo bien y por lo tanto, se sienten más satisfechos (Bhattacharya, Sen, y Korschun, 2008).

#### **5.4.2 Satisfacción laboral y fuerza de ventas**

Un ámbito donde la satisfacción laboral ostenta un papel clave es el de las ventas. El contacto e interacción con los clientes es un proceso crítico que afectará directamente a la experimentación de una relación satisfactoria para ambas partes. Si la organización cuenta con una fuerza de ventas satisfecha la calidad de la interacción con el cliente será mejor y,

por lo tanto, también contribuirá a lograr clientes más satisfechos con todas las implicaciones que eso tiene para la organización (Grewal y Sharma, 1991; Homburg y Stock, 2005; Luo y Homburg, 2007). Los vendedores satisfechos son proclives a realizar mejor su tarea lo cual influirá positivamente en el grado de satisfacción de los clientes (Chi y Gursoy, 2009).

En un metaanálisis realizado por Brown y Lam (2008) se confirma que la satisfacción del empleado está vinculado a la satisfacción del cliente y a la percepción de la calidad del servicio que les presta el primero. Sin embargo, el puesto de ventas marcado por unas características muy particulares (alcanzar objetivos de ventas, posición fronteriza entre los clientes y la empresa, conflictos trabajo-familia, etc.) conduce habitualmente a este grupo de interés a situaciones de insatisfacción laboral. Por eso, es tan importante buscar en este ámbito medidas que permitan reducirla.

Asimismo, la investigación en ventas destaca que la satisfacción en el trabajo también es importante por su relación con otras variables de comportamiento organizativo como el incremento del compromiso organizativo, la reducción de los efectos de los conflictos y ambigüedad de rol, conflicto familia-trabajo, estrés de rol o la disminución de las intenciones de abandonar la empresa (Brown y Peterson, 1993; Darrat et al., 2010; Pomirleanu y Mariadoss, 2014).

## **5.5 LA CONFIANZA ORGANIZATIVA**

La confianza se entiende como la “voluntad de ser vulnerable a otros cuyo (único) comportamiento no se puede controlar” (Zand, 1972, p. 231). En el mismo sentido Mayer, Davis, y Schoorman (1995) la definen como:

“la voluntad de que una de las partes sea vulnerable a las acciones de otra parte con base en la expectativa de que el otro va a llevar a cabo una acción de particular importancia para el fideicomitente, independientemente de la capacidad de supervisar o controlar esa otra parte”. (p. 712)

Estos autores (Mayer et al., 1995) desarrollan en su trabajo el modelo de confianza más ampliamente aceptado y utilizado en la literatura organizativa.

Por lo tanto, cuando se habla de confianza en el ámbito del comportamiento organizativo, supone que los individuos depositan su confianza en la empresa y son

vulnerables a ella (Hansen, Dunford, Boss, Boss, y Angermeier, 2011), influyendo sobre su comportamiento. De acuerdo con esto, se puede definir la confianza organizativa como “las expectativas que los individuos tienen acerca de las redes de relaciones organizativas y los comportamientos” (Shockley-Zalabak, 2000, p. 37).

La principal diferencia de la confianza organizativa con la confianza en general es que encuentra su referente en la organización. Por lo tanto, es un grupo más amplio que si se tratara de un único individuo y, en consecuencia, existen mayores riesgos y vulnerabilidades (Weibel et al., 2016). En su trabajo Weibel et al. (2016), y como ya habían hecho otros autores anteriormente (*i.e.*, Dekker, 2004), hace una distinción dentro de la confianza de los empleados en la organización: (1) la confianza de competencia, como expectativas y habilidades, y (2) la confianza de buena voluntad, entendida como las expectativas de integridad y un comportamiento que no cause daño a nadie.

La confianza es un componente fundamental en la vida de las personas. Para que la interacción entre los individuos sea positiva es necesario que exista cierto nivel de confianza. Por lo tanto, este constructo es esencial para el trabajo en equipo y el logro de las metas del grupo o de la organización (Almunawar y Low, 2013).

No obstante, es necesario entender en que se apoyan las personas para desarrollar la confianza. En su trabajo, Almunawar y Low (2013) recogen dos clasificaciones (Rosen, 1991; Sztompka, 1999) de los elementos que fundamentan la confianza en algo o alguien, aunque no son las únicas (*i.e.*, Tzafrir y Dolan, 2004).

Cuadro 5-2. Los fundamentos de la confianza recogidos en el trabajo de Almunawar y Low (2013)

AUTOR	FUNDAMENTO	DEFINICIÓN
<b>Sztompka (1999)</b>	Reputación	Hace referencia a las acciones pasadas de la organización. Si esas acciones son consideradas positivas, la organización gozará de buena reputación.
	Actuación	Es el resultado de las acciones realizadas. Normalmente, se tienen más presentes las acciones más inmediatas, por eso no es una medida del todo fiable.
	Apariencia	Son las “etiquetas” externas asignadas a la organización en base a sus conductas.
<b>Rosen (1991)</b>	Credibilidad	Es la calidad y credibilidad de la palabra del líder.
	Fiabilidad	La persona o la organización harán lo que prometieron o dijeron.
	Previsibilidad	Asegurar una comunicación abierta y tener en cuenta que las personas no esperan sorpresas, sino el cumplimiento de las ideas previstas.
	Valoración del bien común	Habilidad para tener en cuenta el interés de todas las partes.
	Seguridad emocional	Valoración de la salud física y mental, la propia imagen y los pensamientos de la forma más sabia posible.

Fuente: elaboración propia

Las relaciones de confianza que pueden establecer los empleados son muy diversas. Pueden ser relaciones de confianza con los compañeros de trabajo, relaciones de confianza con el supervisor o confianza en la organización, entre otras. En este caso, interesa tener en cuenta el último tipo, la confianza de los empleados en su organización empleadora. Generar confianza entre los empleados por parte la organización influye positivamente sobre su eficacia (Whitener, 1997), y crea una ventaja competitiva para la empresa (Davis, Schoorman, Mayer, y Tan, 2000).

### **5.5.1 La confianza organizativa y la responsabilidad social**

Actualmente, la literatura organizativa analiza la variable confianza como consecuencia de la RSC y, al mismo tiempo, como el mecanismo por el cual la RSC afecta a las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Hansen et al., 2011; Pomirleanu y Mariadoss, 2014; Rupp et al., 2006). Se considera que la presencia de iniciativas socialmente responsables dentro de la organización transmite señales y en definitiva información sobre los valores y la ética de la organización; en base a esto los empleados establecerán los estándares de confiabilidad que pueden depositar en ella. Por otro lado, las actividades de RSC también ejercen influencia sobre la propia imagen que el empleado tiene de sí mismo, y a su moral, mejorando la identificación empleado-empresa y, como consecuencia de todo ello ejercerá un efecto positivo en la confianza (Lee, Song, Lee, Lee, y Bernhard, 2013; Lee et al., 2012).

Por tanto, la RSC es un buen camino para aumentar el grado de confiabilidad en la organización (Almunawar y Low, 2013), incluso Pivato et al., (2008) se atreven a afirmar que la confianza es el resultado inmediato de la RSC.

Con todo, es importante comprender cuáles son las dimensiones de la RSC que afectan a la confianza con mayor intensidad y cómo, dado que no todas afectan del mismo modo (Lee et al., 2013). Por otro lado, pese a reconocer la importancia de esta variable en los puestos con naturaleza comercial, no existen evidencias que demuestren la relación de la RSC y la confianza en ellos. Asimismo, Mulki et al., (2006, p. 20) entienden la confianza como “un intercambio mutuo que integra tanto la honestidad como las actividades orientadas emocionalmente”, por lo tanto, resulta interesante estudiar la relación entre la confianza y los aspectos emocionales.

Una línea de investigación reciente defiende la necesidad de diferenciar entre la confianza cognitiva y la confianza afectiva (*i.e.*, Dowell, Morrison, y Heffernan, 2015). Esta corriente argumenta que hasta el momento se ha centrado toda la atención en la confianza cognitiva, mientras que la afectiva, entendida como un vínculo emocional, sentimientos relacionados con el bienestar y la preocupación, apenas ha recibido atención en la literatura. Se entiende que este tipo de confianza surge de la interacción con los compañeros y se va modificando en el tiempo dependiendo de ese contacto. Por su parte, la confianza cognitiva surge de un conocimiento acumulado que permite hacer predicciones (Johnson y Grayson, 2005).

Cuadro 5-3. Elementos de confianza

BASE	ELEMENTO	DEFINICIÓN
Cognitivo	Competencia	La capacidad de una persona para completar una tarea a un nivel deseado. Una industria o el logro académico que crea una percepción de una persona que es capaz de completar una tarea.
	Integridad	La adhesión o entrega en lo que se promete y contratados y que se ajuste a las normas éticas.
	Buena voluntad	La finalización de las tareas más allá de lo que se requiere y acordado. La presunción de una orientación positiva, motivos e intenciones de la otra persona.
Afectivo	Relacional	La fe en la norma de la reciprocidad.
	Intuitivo	Los resultados de amistad con y/o sentimientos hacia otra.

Fuente: Dowell, Morrison, y Heffernan (2015)

### 5.5.2 Confianza organizativa y fuerza de ventas

En el contexto de las ventas la confianza también ocupa un lugar destacado. Concretamente, la literatura ha centrado su atención en la confianza del vendedor en su supervisor (Lagace, 2013; Wasti, Tan, Brower, y Önder, 2007). La confianza en ventas se entiende como “el grado en que un vendedor tiene confianza en la fiabilidad e integridad del gerente” (Rich, 1997, p. 321). Cuando el vendedor experimenta un grado alto de confianza en su supervisor su actuación será más responsable (Agnihotri y Krush, 2015). En definitiva, la capacidad de crear un entorno de confianza para la fuerza de ventas ejercerá un efecto crítico para que las organizaciones de ventas alcancen el éxito (Strutton, Pelton, y Lumpkin, 2013).

## 5.6 IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

### 5.6.1 La identificación organizativa

La identificación organizativa, entendida como una forma específica de identificación social (*i.e.*, Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992), es una de las variables de comportamiento organizativo que mayor interés académico ha suscitado en las últimas tres

décadas. En este sentido se reconoce como uno de los principales conceptos que explican el apego psicológico de los empleados a su empresa (Ashforth, Harrison, y Corley, 2008; Edwards y Peccei, 2010).

Mael y Ashforth (1992) definen la identificación organizativa como la unión percibida con una organización, y el sentimiento de los éxitos y fracasos de la organización como propios. En definitiva, se trata de una autodefinición que surge de la superposición del “yo” de la persona y la organización empleadora; interiorizando sus valores, características y principios fundamentales (Van Dick et al., 2004). Según recoge en su trabajo Kumar (2015, p. 37) “la identificación organizativa debe responder a la pregunta ¿Quién soy yo en relación con la organización?” (Pratt, 1998). Por tanto, tiene un componente emocional de pertenencia muy importante (Tajfel y Turner, 1979).

En esta misma línea, Dutton et al., (1994, p. 242) definen la identificación organizativa como el “apego psicológico que se produce cuando los miembros adoptan las características definitorias de la organización como la definición de las características de sí mismos”. O según Tajfel (1978, p. 63) “aquella parte del autoconcepto de un individuo que se deriva de su conocimiento de su pertenencia a un grupo social (o grupos), junto con el valor y el significado emocional unido a la pertenencia”.

Por lo tanto, debe existir una similitud entre el concepto que tienen el individuo de la organización y el suyo propio, de tal forma que permita crear unos lazos de unión con la empresa para la que desarrolla su labor, creando una sensación de unidad y pertenencia.

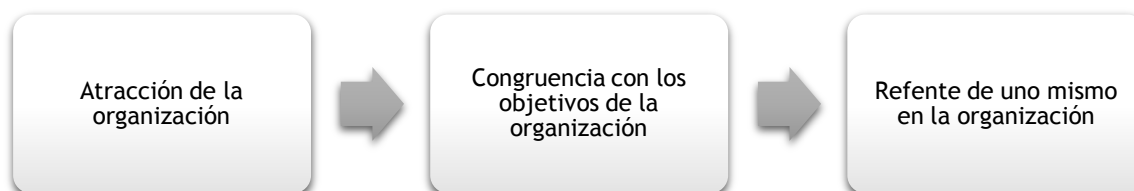
Aunque por regla general, los estudios analizan la identificación organizacional globalmente, existen estudios que lo consideran un constructo multifocal, próximo a un sentimiento (Boroş, Curşeu, y Miclea, 2011). Estos autores defienden que la identificación organizativa se compone de elementos cognitivos, elementos afectivos y de elementos de evaluación (Bergami y Bagozzi, 2000; Ellemers, 1999). Los primeros, se refieren a la conciencia cognitiva de afiliación en un grupo; los elementos afectivos, se refieren a la implicación emocional con el grupo o en este caso con la organización; y, por último, los evaluativos, entendidos como una connotación positiva o negativa adjunta a esa pertenencia al grupo u organización.

El interés para que los empleados se identifiquen con la organización en la que desarrollan su labor tiene una importancia significativa, más, en un entorno altamente



complejo y en el que las organizaciones están sometidas a un examen continuo por parte del público (Stuart, 2002). Incluso se afirma que para que una empresa sea competitiva debe lograr la identificación por parte de los grupos de interés, y especialmente, de los empleados (Cardador, 2006; Kim et al., 2010).

Figura 5-1. Predictores básicos de la identificación con la organización de Kumar (2015)



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se trata de una tarea ardua y compleja. Algunos autores (*i.e.*, Cha, Chang, y Kim, 2014; Grant, 2008) sostienen que cuando la organización se comporta adecuadamente y busca hacer el bien, esto es, demuestran un comportamiento prosocial, los empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a la empresa y su identificación con ella aumentará. También es importante el papel que juega la comunicación y el prestigio externo percibido (Bartels, Pruyn, de Jong, y Joustra, 2007; Smidts, Pruyn, y Van Riel, 2001). Esto es así porque en la búsqueda de la identificación organizativa existen dos posibilidades (Collier y Esteban, 2007): (1) que el individuo se identifique a sí mismo con la organización, que es la más habitual y la tratada hasta este momento en esta investigación; o (2) que el empleado considere que aquellos que forman parte de su entorno tienen una buena percepción de la organización y, por lo tanto, le guste formar parte de ella y su grado de identificación aumente.

#### **5.6.1.1 La identificación organizativa y la responsabilidad social**

En cuanto al papel de la RSC en la identificación de los empleados con sus organizaciones, los resultados obtenidos hasta el momento, revelan que las acciones socialmente responsables de la organización sí afectan positivamente al incremento de la identificación con la organización. Sin embargo, esa relación no es directa, sino que está afectada por la mediación de otras variables. Así, De Roeck y Delobbe (2012) demuestran que la confianza se comporta como una variable mediadora entre la RSC y la identificación organizativa del individuo. Por su parte, Kim et al. (2010) defienden la



influencia de esas iniciativas en la identificación a través del prestigio externo percibido (PEP).

A pesar de esas implicaciones, aún existe otro matiz más sobre la relación entre estas variables, y que debe tenerse en cuenta en los posibles estudios empíricos a realizar. Aunque las percepciones de la RSC afectan indirectamente a través de otras variables al constructo de la identificación, cuando se habla de la participación directa de los empleados en las acciones de responsabilidad social puestas en marcha por la empresa los efectos cambian. En este caso, los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas demuestran que la RSC sí influye directamente sobre la identificación con la organización (Kim et al., 2010).

Las implicaciones de un alto grado de identificación influyen de forma directa en las actitudes demostradas por el individuo hacia la organización. De acuerdo con esto, en la literatura existen evidencias teóricas y empíricas de su relación positiva con variables como satisfacción laboral, comportamientos de ciudadanía organizativa, la contribución a la creación de climas éticos, la disminución de la intención de abandonar la organización, los comportamientos in-rol y extra-rol, la disminución del estrés y el *burnout*, entre otras (Avanzi, Schuh, Fraccaroli, y van Dick, 2015; Bergami y Bagozzi, 2000; Edwards y Peccei, 2010; Knippenberg y Schie, 2000; Riketta, 2005; Van Dick et al., 2004; van Gils, Hogg, Van Quaquebeke, y van Knippenberg, 2017).

#### **5.6.1.2 Identificación organizativa y fuerza de ventas**

Si la identificación de cualquier trabajador con la organización es importante, que la fuerza de ventas se identifique con ella también lo es. Los encargados de gestionar la empresa y, en todo caso, de gestionar a los vendedores, deben esforzarse por crear una buena conexión psicológica entre la organización y este grupo de trabajadores (Hughes y Ahearne, 2010). La identificación organizacional puede reforzar la situación del vendedor dentro de la organización, aumentar su esfuerzo en el trabajo y en consecuencia, acrecentar el rendimiento de la empresa.

#### **5.6.2 El compromiso organizativo**

El concepto de compromiso organizativo es una de las variables más importantes a la hora de gestionar la fuerza de trabajo de una organización (Cohen, 2007). Siendo una de las variables más analizadas por parte de la literatura organizativa a lo largo de los años

(Meyer, Allen, y Smith, 1993; Meyer et al., 2004; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002; Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer y Smith, 2000).

Porter, Steers, Mowday, y Boulian (1974) entienden el compromiso organizativo como la unión psicológica de un empleado con su organización formada por su identificación con ella, esto es, como una actitud del individuo hacia la empresa. En este sentido, estos autores defienden que para alcanzar el compromiso deben darse una serie de condiciones que se resumen en: (1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, (2) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable hacia la organización, y (3) un fuerte deseo de permanecer en ella.

En una línea similar, O'Reilly y Chatman (1986) lo definen como un vínculo psicológico con la organización, con un sentimiento de implicación con el trabajo, lealtad y la creencia en los valores de la empresa. Mientras que Meyer y Allen (1991, p. 62) lo consideran como “el apego emocional de un empleado para la identificación y participación en la organización”.

En cuanto a las dimensiones del compromiso organizativo, destaca el modelo tridimensional propuesto por Allen y Meyer (1990). Dicho modelo se caracteriza por diferenciar tres dimensiones del compromiso organizativo: la dimensión afectiva, la dimensión normativa y la dimensión de continuidad. La primera de ellas, la afectiva, hace referencia a la relación emocional del individuo con la organización, basada en su deseo de continuar en la empresa. La dimensión normativa, expresa un sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Y la última, la dimensión de continuidad se relaciona con los costes asociados al abandono de la organización y la falta de futuras oportunidades, es decir, un vínculo con la empresa con un carácter mucho más instrumental que las otras dos dimensiones.

#### **5.6.2.1 *Compromiso organizativo y responsabilidad social***

La evidencia empírica demuestra la existencia de una relación positiva entre la RSC y el compromiso organizativo, esto es, la percepción de unas buenas prácticas socialmente responsables incrementa el compromiso de los empleados con la organización (Ali, Rehman, y Ali, 2010; Brammer et al., 2007; Choi y Yu, 2014; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006; Turker, 2009b). Sin embargo, esta influencia positiva puede ser directa, o estar

mediada por otras variables como el sentido de organización de los empleados (Choi y Yu, 2014; D'Aprile y Talò, 2015).

Independientemente de si esa relación es directa o indirecta, los resultados apuntan a que la percepción del empleado de la RSC afecta de forma muy significativa a su compromiso y por lo tanto, a su comportamiento dentro de la organización. En este sentido, según Brammer et al. (2007) la RSC tiene tanto impacto sobre el compromiso organizativo de los empleados como la satisfacción laboral.

Recientemente, está emergiendo una nueva línea de investigación que sugiere la relación entre la RSC interna y algunas de las dimensiones del compromiso organizativo; en concreto, la afectiva y la normativa (Mory, Wirtz, y Göttel, 2016). Por RSC interna entienden

“un comportamiento socialmente responsable de una empresa hacia sus empleados. Este comportamiento se expresa principalmente a través de actividades de RSE de los empleados orientadas tales como el fomento de la estabilidad laboral, un ambiente de trabajo positivo, desarrollo de habilidades, la diversidad, la conciliación de la vida, el empoderamiento y la participación tangible de los empleados”. (p. 2)

Sin embargo, se trata de una visión de la RSC muy reciente que apenas ha recibido atención, en parte por la complejidad intrínseca del propio concepto, que lo hace tan heterogéneo que la mayor parte de los investigadores apenas tienen conocimientos sobre ello.

El compromiso organizativo es, hasta el momento, una de las variables que en mayor medida mantiene relación con la existencia de iniciativas de RSC dentro de la organización. Dada la importancia de esta variable dentro del ámbito del comportamiento organizativo, por sus implicaciones en la actuación de los empleados, parece suficiente para disponer de una justificación inicial, pero bien fundamentada, de la necesidad de que las organizaciones se esfuercen en el diseño de políticas de RSC.

La investigación es numerosa acerca del compromiso organizativo en el ámbito de la gestión de los vendedores cuenta con cierta trayectoria, tanto es así, que uno de los primeros marcos conceptuales fue propuesto hace casi cuatro décadas (Chonko, 1986).

Posteriormente, fueron varios los autores que se encargaron de investigar los antecedentes y consecuencias de este constructo (Johnston y Parasuraman, 1990; Siguaw, Brown, y Widing, 1994), y demostraron su relación positiva con variables como la satisfacción laboral, disminución de la intención de abandonar la empresa o disminución del estrés entre otras.

#### **5.6.2.2 *Compromiso y fuerza de ventas***

La actividad de los vendedores caracterizada por su autonomía y su visibilidad ante los clientes requiere que las personas que desempeñan esa labor, se encuentran altamente comprometidos con la organización (Jaramillo et al., 2005). De ahí la importancia estratégica de incrementar el compromiso organizativo de la fuerza de ventas (Menguc y Barker, 2015).

#### **5.6.3 La diferencia entre la identificación y el compromiso organizativo**

La literatura no ha distinguido entre la identificación y el compromiso con la organización, usándolos indistintamente o como sinónimos (Podnar y Golob, 2015; Postmes, Tanis, y de Wit, 2001; Riketta, 2005). Sin embargo, los trabajos más recientes, defienden que se trata de dos constructos que aunque están muy relacionados, deben ser considerados como independientes (Melewar y Jenkins, 2002; van Knippenberg y Sleebos, 2006).

En esa relación positiva que mantienen los dos conceptos, se entiende que la identificación con la organización implica un mayor compromiso con ella (Kim et al., 2010; Kwon, Han, Koh, y Han, 2010). Esto es, la identificación con la empresa para la cual se trabaja es un antecedente para comprometerse con ella.

### **5.7 EL ORGULLO ORGANIZATIVO**

Las emociones afectan de forma muy significativa al comportamiento de los trabajadores. El orgullo, entendido como “una experiencia discreta e intensa pero de corta duración” (Gouthier y Rhein, 2011, p. 635), es una de esas emociones. El origen y el foco sobre el que recae esta emoción pueden ser muy diversos; por ejemplo, entre ellos está el orgullo de pertenecer a la organización para la que se trabaja, el orgullo organizativo. Gouthier y Rhein (2011) diferencian dos dimensiones en el orgullo organizativo. Por un lado, la parte más emocional, basada en acontecimientos exitosos que resultan de

iniciativas de la empresa; y, por otro, la parte cognitiva, que es fruto de la percepción general que se tiene de la organización.

La evidencia empírica demuestra que los trabajadores con altos niveles de orgullo organizativo muestran una mayor predisposición a participar en las actividades propuestas por la empresa y un comportamiento más positivo (Arnett, Laverie, y McLane, 2002).

Asimismo, el orgullo organizativo influye directamente sobre otras variables del comportamiento organizativo, tales como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la motivación, la atención al cliente, la creatividad o la intención de abandonar la organización (Boezeman y Ellemers, 2008; Ellemers y Kingma, 2011; Gouthier y Rhein, 2011).

### **5.7.1 Orgullo organizativo y responsabilidad social**

Los estudios en este campo sugieren que el carácter moral de la organización percibida por los empleados es una de las fuentes más importantes para que se experimente o no ese orgullo organizativo (Ellemers y Kingma, 2011). Además, proponen como determinantes de esa percepción de moralidad el hecho de que las organizaciones desarrollen o no iniciativas socialmente responsables. Es decir, la RSC puede influir sobre la variable orgullo organizativo (Bauman y Skitka, 2012).

Cuando los empleados juzgan positivamente las acciones de RSC desarrolladas por la empresa es más probable que tengan la sensación de que su organización se preocupa por aspectos que van más allá de la obtención de un beneficio económico. De acuerdo con esto, es más probable que desarrollen un sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización. Sentirse miembros de una empresa que se preocupa por su presente y futuro, más allá de la rentabilidad, hace que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a ella (Choi y Yu, 2014). Es el mismo trascurso de hechos que ocurre cuando un individuo juzga la justicia de los procesos que se desarrollan en un grupo (Tyler y Blader, 2002).

### **5.7.2 Orgullo organizativo y fuerza de ventas**

Los investigadores están de acuerdo en las implicaciones del orgullo sobre el comportamiento de los trabajadores, y han demostrado la contribución de las acciones socialmente responsables a lograrlo. Sin embargo, la literatura del campo de las ventas ha obviado por completo la importancia que puede tener esta variable en el rendimiento y

comportamiento de los trabajadores de ese ámbito. Aunque una vez más, es conveniente tratar de entender cualquier aspecto que pueda afectar al comportamiento de los vendedores, de tal forma, que mitigue los componentes negativos que por naturaleza están implícitos en el puesto de ventas, de la revisión de la literatura se puede concluir la existencia de un importante vacío, que, por tanto, necesita ser cubierto.

## **5.8 EL ESFUERZO CREATIVO Y LA INNOVACIÓN**

### **5.8.1 El esfuerzo creativo**

La creatividad, más allá de la capacidad inventiva de las personas, es definida por Amabile (1983, p. 358) como “un comportamiento que resulta de constelaciones particulares de características personales, habilidades cognitivas y entornos sociales”. Es decir, se trata de las respuestas que se observan de la interacción de las personas con su entorno.

La literatura ha analizado la creatividad de los empleados, profundizando en su relación con el desempeño laboral (*i.e.*, Gong, Huang, y Farh, 2009), con la identificación organizativa (*i.e.*, Hirst, van Dick, y van Knippenberg, 2009), o con algunos estilos de liderazgo (*i.e.*, Zhang y Bartol, 2010). En la literatura de ventas, apenas se han analizado antecedentes y consecuencias de la creatividad de los vendedores. Así mismo, los trabajos que analizan la relación entre la creatividad del empleado y la RSC son muy escasos; mientras que los trabajos que relacionan la RSC y la creatividad de los vendedores son inexistentes.

#### **5.8.1.1 La creatividad y fuerza de ventas**

El esfuerzo creativo es importante para cualquier trabajador, no obstante, adquiere más importancia en el contexto de la tarea de ventas. El carácter dinámico y complejo del entorno al que se enfrentan los vendedores y la particular naturaleza de su puesto, obliga a estos trabajadores a buscar nuevas alternativas para alcanzar sus objetivos de ventas. De hecho, se ha sugerido que los vendedores exitosos son aquellos que afrontan los problemas de la venta y satisfacen las necesidades de sus clientes desde enfoques creativos (Wang y Netemeyer, 2004).

Dado que cada venta supone un nuevo reto para estos trabajadores, la forma en la que ésta se resuelve, se puede considerar una nueva “forma creativa” de venta. Esto es, los vendedores hacen un esfuerzo creativo cuando encuentran una nueva forma de hacer algo,



pero también cuando hallan una solución a un problema que existía con anterioridad, cuando detectan nuevas posibilidades de mejorar un producto o cuando directamente como resultado de su interacción con los clientes, proponen uno nuevo. En resumen, por tanto, los vendedores deben ser especialmente creativos porque se enfrentan a un trabajo muy poco estructurado y que constituye un reto constante. Como afirman Groza, Locander, y Howlett (2016, p. 415) “explorar la creatividad en el ámbito de la venta personal brinda ideas para obtener ventajas competitivas mediante la construcción de relaciones más sólidas con los clientes”.

#### **5.8.1.2 Creatividad y responsabilidad social**

Para poder profundizar en la creatividad de los empleados es necesario comprender el contexto idóneo para su desarrollo. De acuerdo con este planteamiento, la literatura en el ámbito organizativo sugiere que la autonomía en el trabajo, la autoeficiencia de los empleados o la existencia de ambientes de trabajo participativos son características o variables que propician su desarrollo (Brammer, He, y Mellahi, 2015).

Por otro lado, entre las variables que influyen sobre el esfuerzo creativo de los empleados, resulta interesante conocer el papel de la RSC como antecedente de la creatividad. En la literatura organizativa son únicamente dos trabajos los que analizan la relación entre los dos constructos, esto es, el trabajo de Brammer et al., (2015), desarrollado por Ghobadian, Money, y Hillenbrand (2015). Estos estudios confirman la existencia de una relación directa y positiva entre la RSC y el esfuerzo creativo. Además, confirman que la RSC influye indirectamente sobre la creatividad a través de la identificación organizativa. Esa relación se verá reforzada por la habilidad corporativa, esto es, esa variable ejercerá un efecto moderador en la RSC y la identificación y entre la identificación y el esfuerzo creativo.

Cuando los empleados alcanzan un nivel de identificación elevado con su organización están dispuestos a asumir más responsabilidades y riesgos, de ahí que sean más proclives a desarrollar conductas creativas. Por otro lado, cuando la habilidad de la empresa es alta, tiene más posibilidades de mejorar la capacidad y el desempeño de los empleados, por eso modera la relación con la creatividad (Brammer et al., 2015).



Otra variable que sugiere el efecto de la RSC sobre el esfuerzo creativo es la confianza en la organización. Asimismo, la seguridad de los empleados en sí mismos también puede fomentar su esfuerzo creativo.

### **5.8.2 La innovación**

Una variable conectada con la creatividad es la innovación. Wang y Miao (2015) consideran la innovación como un proceso compuesto de dos etapas: (1) el proceso de creación y (2) la puesta en práctica o aplicación de las ideas generadas. Por lo tanto, para estos autores, la innovación implica la generación e implementación de ideas, procesos, tecnologías o productos creativos. Otros autores proponen la existencia de tres etapas, introduciendo una etapa en la que se da a conocer la idea con la finalidad de buscar apoyos para desarrollarla (Janssen y Van Yperen, 2004). En definitiva, se puede definir la innovación como la “generación intencional, promoción y realización de nuevas ideas dentro de un rol de trabajo, grupo de trabajo, o de la organización” (Janssen y Van Yperen, 2004, p. 370).

La importancia de la innovación reside en su contribución en los procesos de generación de nuevas oportunidades y, por lo tanto, en el crecimiento de la organización. Asimismo, supone una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Melton y Hartline, 2010). En este sentido, algunos autores (*i.e.*, Khodakarami y Zakaria, 2015) consideran que los comportamientos innovadores y el desarrollo sostenible son los causantes del desarrollo actual de las organizaciones.

#### **5.8.2.1 Innovación y responsabilidad social**

En cuanto a la relación entre la RSC y el clima de innovación, las evidencias no son concluyentes. No existen evidencias sobre la relación entre la responsabilidad social corporativa y el clima de innovación. Por un lado, la mayoría de estudios empíricos en este campo concluyen que la RSC está directamente relacionada con el clima de innovación dentro de la organización, aunque se ve afectada por variables sociodemográficas como el género, la edad o el nivel de estudios (el efecto mayor entre las mujeres, los más jóvenes y las personas con un nivel de estudios superior) (Ubius y Alas, 2012). Igualmente, otros autores identifican variables como las características de la industria, la empresa, la actitud, el rendimiento y el esfuerzo en I+D, como elementos que influyen en la relación entre la RSC y la innovación (Ratajczak y Szutowski, 2015). Para Paunescu (2014) las empresas con una buena política de RSC entienden su contribución al clima de innovación dentro de

la empresa. Sin embargo, Wagner (2010) no encuentra una inferencia directa de causalidad entre la RSC y la innovación.

Asimismo, en los últimos años, surge una corriente de investigación que estudia la Innovación Social Corporativa, esto es, una innovación más directamente relacionada, si cabe, con la RSC. Concretamente, estos autores defienden la existencia de innovaciones de productos que apoyan o buscan una finalidad social (Rexhepi, Kurtishi, y Bexheti, 2013).

#### **5.8.2.2 Innovación y fuerza de ventas**

En lo que respecta a la fuerza de ventas, una vez más, los vendedores son el grupo de trabajadores que se encuentran en la posición ideal para promover las innovaciones dentro de la organización. Su contacto directo y continuado con los clientes les permite identificar sus necesidades desatendidas, pudiendo trasladarlas a la empresa y contribuir al proceso de innovación. Sin embargo, son prácticamente inexistentes los estudios en la literatura académica que reconocen el papel de la fuerza de ventas como fuente de innovación (Wang y Netemeyer, 2004; Wang y Miao, 2015).

### **5.9 LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA (CCO)**

En las últimas décadas la literatura ha prestado una atención creciente a un nuevo constructo relacionado con el comportamiento organizativo, los comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO). Organ conceptualiza los CCO como “un comportamiento individual que es discrecional, no directamente o explícitamente reconocido por el sistema de recompensa formal, y que, en conjunto, promueve el buen funcionamiento de la organización” (1988, p. 4). Pese al gran volumen de trabajos que hacen mención, profundizaron, probaron y trataron los CCO, hasta la fecha, el concepto propuesto por este autor (Organ, 1988) sigue siendo plenamente aceptado (Choi y Yu, 2014; Hui, Lee, y Wang, 2015; Lin, Lyau, Tsai, Chen, y Chiu, 2010). En este sentido, los comportamientos de CCO: (1) no son obligatorios, (2) van más allá de lo detallado en la descripción del puesto de trabajo, (3) no son directamente reconocidos por la organización con ningún tipo de incentivo y, (4) tienen un peso muy significativo en la consecución de los objetivos el éxito de la organización.

Posteriormente, Organ revisó su definición para decir que CCO es “el rendimiento que soporta el entorno social y psicológico en el que se realiza la ejecución de tareas” (Organ, 1997, p. 95), y la literatura más reciente en este ámbito ya hace mención a esta

definición (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, y Blume, 2009). En este caso, el carácter discrecional de los CCO desaparece, ya que se dice que son comportamientos esperados por los gerentes o los compañeros de trabajo (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, y Spoelma, 2014).

Atendiendo a la diferenciación entre comportamiento in-rol y comportamiento extra-rol, Los CCO son una forma de comportamiento extra-rol, entendido como iniciativas emprendidas por los empleados que no se encuentran entre sus tareas básicas y que fomentan y contribuyen al éxito de la organización (Tremblay, Cloutier, Simard, Chénnevert, y Vandenberghe, 2010).

Las conductas extra-rol han adquirido importancia con el estudio de los CCO, siendo este constructo el comportamiento extra-rol por definición. Este tipo de actuación de naturaleza discrecional y sin ataduras a recompensas formales, caracterizados por su componente psicológico e incluso emocional, se considera como determinante en el logro de la eficacia de una organización. En este sentido, se llega a afirmar que los comportamientos de ciudadanía organizativa se desarrollan con el paso del tiempo dentro de la persona debido a su autoconcepto (Bolino, Harvey, y Bachrach, 2012).

Una parte importante de la investigación sobre los CCO ha centrado su atención en la dimensionalidad del constructo. Se trata de un constructo multidimensional y la mayoría de los estudios (*i.e.*, Wang, 2015), reconocen, de acuerdo con Organ, Podsakoff, y MacKenzie (1988, 2006), la existencia de cinco dimensiones: (1) altruismo, entendido como la ayuda desinteresada a los demás, (2) la cortesía, entendida como muestra de respeto hacia los demás, (3) la virtud cívica, en referencia a la participación en las actividades planteadas por la organización, (4) el espíritu deportivo, aludiendo al hecho de tolerar el ambiente laboral, aun no siendo bueno, sin quejarse, y (5) el cumplimiento general o escrupulosidad, en referencia a trabajar para la organización siempre que lo requiera. Sin embargo, otros autores han sometido a examen la clasificación de Organ et al. (1988, 2006), identificando nuevas dimensiones. En la revisión exhaustiva de la literatura realizada, Podsakoff et al., (2000) identificaron hasta 30 dimensiones, entre las que se encontraron ciertos solapamientos, agrupándolos solamente en siete: comportamiento, deportividad, lealtad con la organización, conformidad con la organización, iniciativa individual, virtud cívica y autodesarrollo. Esta clasificación, junto con la propuesta en 1988 por Organ, son las más citadas hasta la fecha, sin embargo,

existen otras clasificaciones como la propuesta por Smith, Organ, y Near (1983) considerando dos dimensiones -el altruismo y el cumplimiento generalizado-; o las que recogen en su trabajo LePine, Erez, y Johnson (2002).

En el Cuadro 6-4 se recogen las dimensiones de los CCO sugeridas en los principales trabajos en este campo.

Cuadro 5-4. Las dimensiones de los CCO

AUTOR	DIMENSIÓN CCO	EXPLICACIÓN DIMENSIÓN
<b>Organ (1988)</b>	Altruismo	Tomar la iniciativa para ayudar a otros miembros de la organización a resolver problemas.
	Conciencia	Significa que van más allá de los requisitos mínimos y el cumplimiento de las normas de la organización, trabajando más duro.
	Deportividad	Se refiere a obedecer los reglamentos de la organización y tolerar situaciones imperfectas y sin quejas.
	Cortesía	Evitar problemas de trabajo o al menos dejar que los demás los conozcan por adelantado.
	Virtud Cívica	Se pone atención y se participa en actividades de la organización.
<b>Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach (2000)</b>	Conducta de ayuda	Consiste en ayudar voluntariamente a otros, o la prevención de la aparición de, problemas relacionados con el trabajo. Ayudar a otros con problemas relacionados con el trabajo incluye aspectos como el altruismo. En cuanto a la prevención de aparición de problemas se relaciona con la cortesía, que consiste en ayudar a los demás mediante la adopción de medidas para evitar la creación de problemas para los compañeros de trabajo.
	Deportividad	La disposición a quejarse cuando otros molestan, pero además, manteniendo también una actitud positiva, incluso cuando las cosas no salen como se espera, sin ofenderse cuando otros no siguen sus sugerencias, están dispuestos a sacrificar sus intereses personales por el bien del grupo de trabajo, y no tome el rechazo de sus ideas personalmente.
	Lealtad organizacional	Esta dimensión implica la promoción de la organización, la protección y defensa contra amenazas externas, y permanecer comprometidos con ella incluso en condiciones adversas.
	Cumplimiento organizacional	Esta dimensión aparece para capturar la internalización de una persona y la aceptación de normas, reglamentos y procedimientos de la organización, lo que se traduce en un escrupuloso respeto a ellos, incluso cuando nadie observa o supervisa el cumplimiento.
	Iniciativa individual	Incluye actos voluntarios de la creatividad y la innovación diseñada para mejorar la tarea de uno o desempeño de la organización, persistiendo con ilusión y esfuerzo para llevar a cabo el trabajo adicional, como voluntario para asumir responsabilidades adicionales, y animar a otros en la organización a hacer lo mismo.
	Virtud Cívica	Constituye un interés a nivel macro en, o el compromiso de la organización en su conjunto.
	Auto desarrollo	Esta dimensión se refiere a cuando los empleados se dedican a mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades.
<b>Smith, Organ, y Near (1983)</b>	Altruismo	El comportamiento capturado destinado directamente a ayudar a una persona específica en situaciones cara a cara.
	Cumplimiento generalizado	Representado conductas impersonales tales como el cumplimiento de las normas que definen un buen trabajador.

Fuente: elaboración propia

La evidencia empírica ha demostrado que entre los determinantes de los comportamientos de ciudadanía organizativa se encuentran variables como la satisfacción

laboral (Smith et al., 1983; Suparjo y Darmanto, 2015; Ziegler, Schlett, Casel, y Diehl, 2012), el compromiso organizativo, sobre todo en su dimensión afectiva (Devece, Palacios-Marqués, y Alguacil, 2015; Wang, 2015), estilos de liderazgo como el transformacional, el transaccional o el carismático (Meierhans, Rietmann, y Jonas, 2008; Newman, Schwarz, Cooper, y Sendjaya, 2015), la justicia percibida o equidad (Baker et al., 2006; Greenberg, 1993; Moorman, Blakely, y Niehoff, 1998; Özbek, Yoldash, y Tang, 2015), y las emociones (Glomb, Bhave, Miner, y Wall, 2011; Lee y Allen, 2002; Ziegler et al., 2012) entre otros. Dentro de las variables que influyen negativamente en el desarrollo de estos comportamientos se encuentran, por ejemplo, el estrés o tensión en el trabajo (Bolino, Hsiung, Harvey, y LePine, 2015; Eatough, Chang, Miloslavic, y Johnson, 2011).

En cuanto a las consecuencias de estos comportamientos, existe evidencia de que los comportamientos de ciudadanía organizativa tienen efecto sobre variables primordiales como la intención de abandonar la empresa por parte del trabajador o la orientación al cliente entre otras (Podsakoff et al., 2009). Sin embargo, la literatura (Becton, Giles, y Schraeder, 2008; Halbesleben, Harvey, y Bolino, 2009) ha confirmado que los CCO pueden tener consecuencias negativas como: centrarse demasiado en las conductas extra-rol y descuidar las in-rol, disminución de la motivación intrínseca, creación de conflictos de rol, o la contribución al conflicto familia-trabajo, entre otros.

Inicialmente, se consideraba los CCO como comportamientos que se realizaban a nivel individual, y que con el paso del tiempo y mediante la agregación del conjunto de CCOs, lograban influir sobre la unidad superior, en este caso, la organización. Sin embargo, en los últimos años, emergen nuevas líneas de investigación discrepantes con esa visión. En este sentido, los autores de esa corriente (*i.e.*, Bommer, Dierdorff, y Rubin, 2007; Podsakoff et al., 2009; Podsakoff et al., 2014) consideran necesario diferenciar entre comportamientos de ciudadanía organizativa a nivel individual (CCOI) y comportamientos de ciudadanía organizativa a nivel organizativo (CCOO). Para ellos es importante destacar que no solo los CCOI pueden tener efectos sobre los CCOO, sino que también pueden existir relaciones en dirección inversa, esto es, que los CCOO tengan consecuencias sobre los CCOI.

### 5.9.1 Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la responsabilidad social

La relación entre la existencia de prácticas de RSC en una organización y el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa por parte de los empleados es muy poco estudiado por la literatura. Si bien, esta relación ya era intuita por Turnipseed (2002) cuando confirmaba que los individuos con un nivel mayor de ética desarrollaban CCO en mayor medida, la relación entre RSC y CCO no fue considerada por la literatura hasta estos últimos años (*i.e.*, Choi y Yu, 2014; Lin et al., 2010); lo cual, justifica que siga siendo un ámbito ampliamente desconocido y donde es necesario seguir atendiendo vacíos.

Cuando la empresa realiza acciones de RSC los empleados sienten que su organización tiene un compromiso que va más allá de la obtención de un beneficio económico. Cuando esto ocurre los empleados son más propensos a desarrollar comportamientos positivos y dejar de lado los negativos.

Los trabajos que sostienen que entre la RSC y los CCO existe una relación positiva (Choi y Yu, 2014; De Roeck y Delobbe, 2012; Newman, Nielsen, y Miao, 2015), toman como referencia la Teoría de la Identidad Social. De acuerdo con esto, proponen que las prácticas de RSC influyen sobre la fortaleza de la identificación de los individuos con la organización y en consecuencia a su comportamiento, ámbito en el cual se circunscriben los CCO.

Es necesario destacar, no obstante, que los trabajos que analizan esa relación no están considerando la existencia de diferentes grupos a los cuales se pueden dirigir las actividades de RSC. Así, posteriormente, emerge una pequeña parte de literatura discrepante (*i.e.*, Lin et al., 2010). En su opinión, la RSC tiene un componente de apoyo a los grupos de interés externos muy importante; en este sentido, los empleados de la organización pueden percibir que la mayor parte de los esfuerzos y recursos de la empresa se dirigen o favorecen a otros y, en consecuencia, demostrarán menos intención de desarrollar comportamientos discrecionales que pueden beneficiar a la organización. Esto es, la RSC ejercería un efecto negativo sobre los CCO. Sin embargo, no existen evidencias empíricas que confirmen la relación negativa entre la RSC y los CCO.

Con todo, tampoco se ha alcanzado un consenso en relación a ese argumento. Resultados obtenidos posteriormente en los trabajos de Rupp, Shao, Thornton, y Skarlicki (2013) y Zhang, Di Fan, y Zhu (2014), evidencian que pese a que la organización focalice



sus esfuerzos de responsabilidad social en las fuerzas de interés externas, los empleados sí desarrollen comportamientos de ciudadanía organizativa. No obstante, es evidente la necesidad de un análisis simultáneo de la relación de la CCO y la RSC para cada uno de los grupos independientemente (Newman et al., 2015).

### **5.9.2 Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la fuerza de ventas**

Los comportamientos de CCO en la fuerza de ventas se refieren a los comportamientos que no forman parte de la tarea asignada a los vendedores, esto es, que no están directamente relacionados con la productividad en ventas, pero que, sin embargo, es beneficioso para la organización y sus miembros (Bande et al., 2008).

En el contexto de la fuerza de ventas, también han sido ampliamente analizados los CCO. A nivel de vendedores es conocido el papel de los comportamientos extra-rol como precedentes de un buen desempeño de la tarea (Marshall, Moncrief, Lassk, y Shepherd, 2012). En este sentido, se han identificado como antecedentes de estos comportamientos en el ámbito de ventas, variables como satisfacción laboral, justicia distributiva, liderazgo, el ajuste del vendedor y la organización, o la percepción de apoyo organizativo (Netemeyer y Boles, 1997; Piercy, 2006). Mientras que entre sus consecuencias se encuentran la mejora de la eficacia de la organización o la retención de los vendedores (Piercy, Cravens, y Lane, 2003). Asimismo, en el contexto de ventas es especialmente relevante la evaluación del desempeño. En este contexto, existe evidencia de que los supervisores tienen en cuenta los comportamientos de ciudadanía organizativa desarrollados por los vendedores a la hora de valorar su desempeño (Bolino, Varela, Bande, y Turnley, 2006; Piercy et al., 2012).

Los CCO no se encuentran dentro de las tareas de la fuerza de ventas, de una u otra forma siempre tienen efectos sobre el desempeño de los vendedores y beneficia tanto a la organización como a los trabajadores (Bande et al., 2008).

Una vez más, la naturaleza del puesto de ventas permite que estos empleados reciban una retroalimentación directa de las opiniones, percepciones y comportamientos de los clientes sobre lo ofertado por la organización. Estar involucrado directamente con el cliente permite que este grupo de trabajadores sea partícipe de los resultados de todas las acciones, también de la apreciación que hacen los clientes de los esfuerzos socialmente responsables desarrollados por la empresa. Parece razonable pensar que esa



retroalimentación será positiva y, por ello, afectará a los comportamientos de ciudadanía organizacional. Así, analizar los CCO de los vendedores permitirá ver el efecto de la RSC en grupos internos y grupos externos simultáneamente.

#### **5.10 EL EFECTO DE LA RSC EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES**

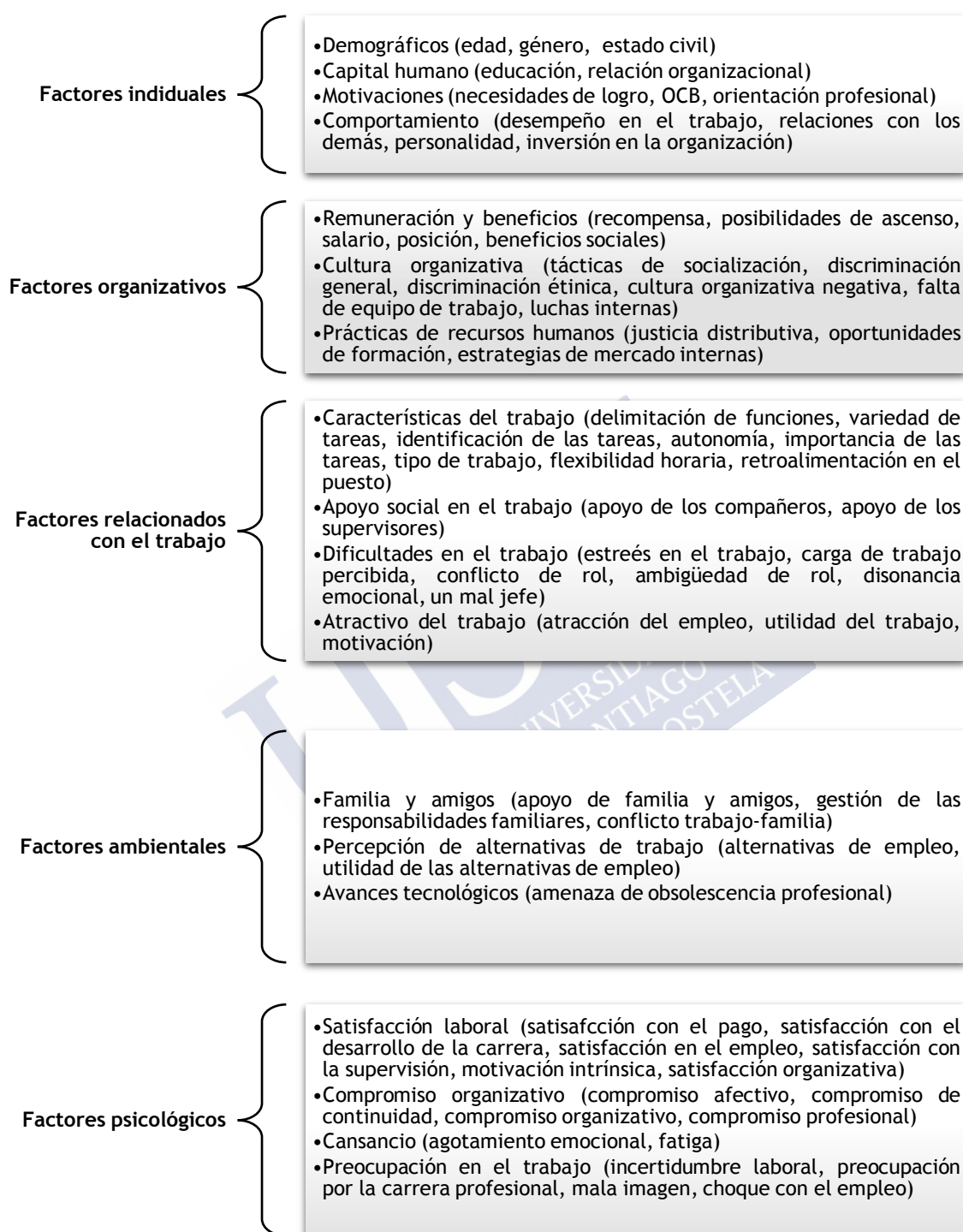
Por lo general, a lo largo del tiempo, los individuos han buscado trabajar en grandes organizaciones. Actualmente, además, buscan trabajar en organizaciones a las que les preocupan otros aspectos además de la obtención de beneficios económicos, esto es, organizaciones socialmente responsables, preocupadas por aspectos sociales, medioambientales o por la realización de acciones discrecionales.

Pero además de tratar de atraer a buenos trabajadores, es importante esforzarse por mantenerlos. La retención de los empleados es un reto para todas las organizaciones, dado que una alta rotación tiene graves implicaciones para la empresa. No solamente supone unos costes económicos directos, sino que también implica unos costes indirectos que tienen que ver con componentes actitudinales, comportamentales y psicológicos (Sagie, Birati, y Tziner, 2002).

La intención de abandonar la organización se entiende como la decisión de los trabajadores de dejar su puesto de trabajo. En este caso, se concibe como un abandono de la organización voluntario, ya que depende de la decisión del individuo de continuar o no en su puesto de trabajo (Long y Azami, 2016). El deseo de abandonar la organización puede estar condicionado por múltiples factores: factores individuales, factores organizativos, factores relacionados con el trabajo, factores ambientales y también los factores psicológicos (Ghapanchi y Aurum, 2011).

Dentro de los factores psicológicos existen varios determinantes que afectan a esa decisión. Especialmente significativo es el papel de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, en todas sus dimensiones. Sin embargo, también se han identificado como antecedentes de la rotación, el estrés en el trabajo, la justicia organizativa, o los comportamientos de ciudadanía organizativa, entre otros.

Figura 5-2. Antecedentes de la intención de abandonar la organización de los empleados según Ghapanchi y Aurum (2011)



Fuente: elaboración propia

Las organizaciones que son vistas por los trabajadores como éticas porque consideran que poseen ese tipo de valores y disponen de un buen clima ético tienen menos problemas de rotación de los trabajadores, esto es, cuentan con una tasa de intención de abandono

menor que otras organizaciones no consideradas éticas (Stewart et al., 2011; Valentine, Godkin, Fleischman, y Kidwell, 2011).

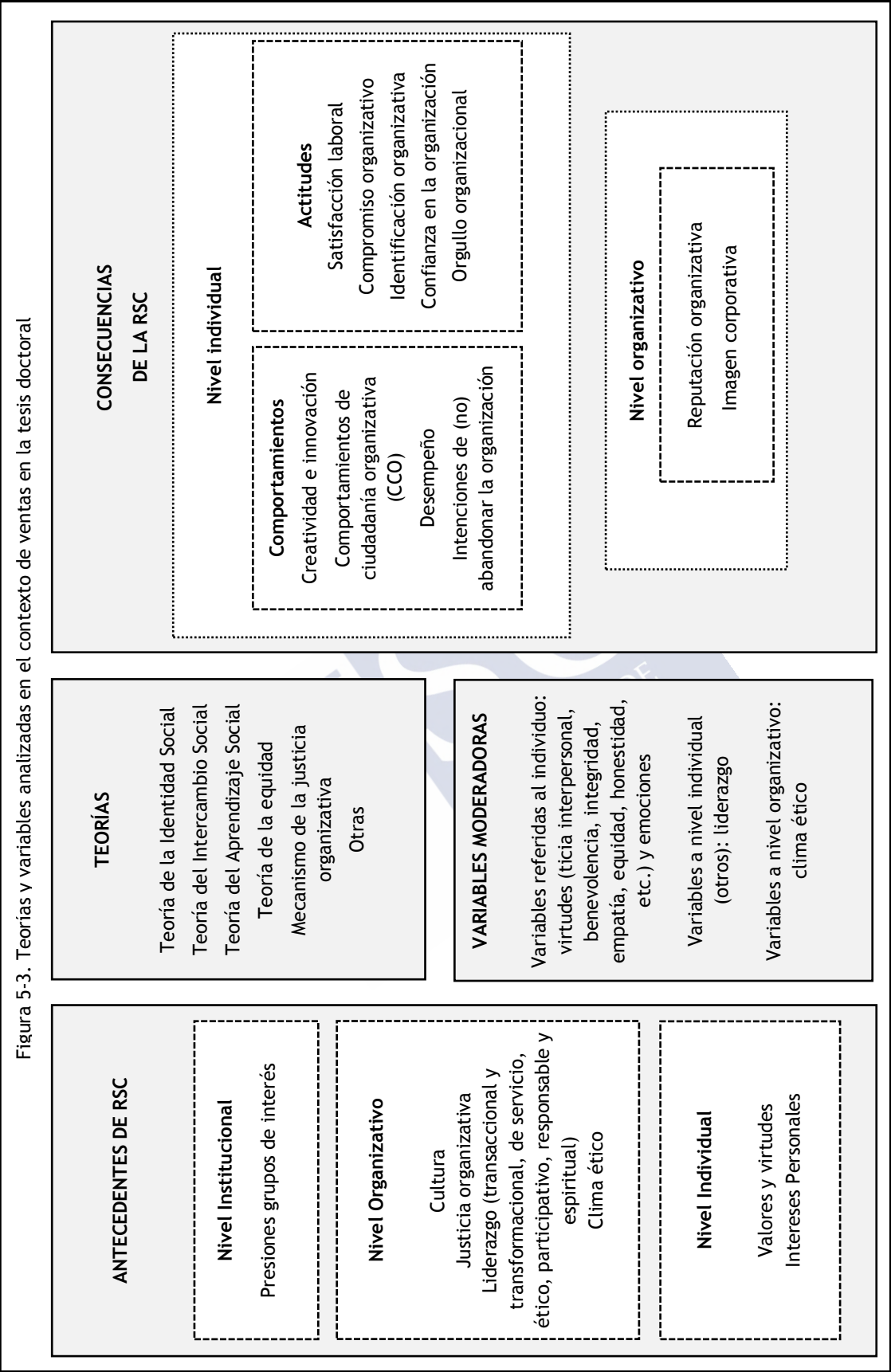
Esto es así, porque la percepción del carácter ético, la posesión de unos valores en general y la sensibilidad social de la empresa juegan un papel fundamental en la configuración del atractivo de una organización, tanto para atraer nuevos empleados como para retenerlos (Greening y Turban, 2000). Los primeros porque consideran que ésta será la forma en la que los tratarán en su puesto de trabajo, y los segundos, porque se sienten bien tratados en el que ocupan en ese momento (Behrend, Baker, y Thompson, 2009).

En este sentido, la presencia de iniciativas socialmente responsables dentro de la organización implica un comportamiento similar. En este sentido, la literatura confirma que la RSC tiene un impacto positivo sobre la atracción y retención de talento (Buttner y Lowe, 2017; Greening y Turban, 2000; Hansen et al., 2011; Story y Neves, 2015).

En lo que respecta a los puestos de ventas, la rotación de los vendedores causa un trastorno muy significativo dentro de la organización. Cuando un vendedor abandona su puesto de trabajo interrumpe la continuidad de la relación que venía manteniendo el cliente con la empresa a través de él. En esa situación, la organización se encuentra con la dificultad de reemplazar al vendedor en el cual el cliente tenía depositada su confianza y necesita encontrar a la mayor brevedad posible alguien capaz de realizar esa misma labor, con los costes de formación que esto supone. Asimismo, en el caso de los puestos de ventas existe un problema añadido, el problema para encontrar vendedores. Sin embargo, no se ha analizado si la RSC puede desempeñar una labor importante en la solución de este problema.

A continuación, en la Figura 5-3, se presenta un resumen general de los aspectos que se analizan desde un punto de vista teórico y, en su caso, también empírico, en relación con el estudio de los antecedentes y consecuencias de la percepción de la RSC por parte de los agentes de ventas.

Figura 5-3. Teorías y variables analizadas en el contexto de ventas en la tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

## 5.11 CONCLUSIONES

1. Este capítulo aborda el estudio de las consecuencias de la RSC en el ámbito del comportamiento organizativo y de ventas. En este sentido, se ha demostrado que la responsabilidad social afecta directamente a ciertas variables como la imagen, la reputación corporativa o el orgullo de formar parte de la organización. Además, también se ha demostrado su efecto directo sobre variables comportamentales y actitudinales de los empleados, tales como satisfacción, compromiso e identificación organizativa o la disminución de la intención de abandonar la organización.
2. A diferencia de lo que ocurría con los antecedentes de la RSC, las consecuencias de estas prácticas han sido objeto de un mayor análisis y desarrollo, especialmente en determinadas variables como el compromiso organizativo o la satisfacción laboral. En el área de ventas, apenas existen estudios que aborden el estudio de la RSC en relación con el trabajo de los vendedores.
3. Se observa la necesidad de delimitar conceptualmente algunas nociones. Es el caso de la imagen y reputación corporativa o el compromiso e identificación organizativa. Se trata de conceptos distintos, pero es frecuente que en la literatura se usen indistintamente o incluso como sinónimos.
4. Aunque la literatura sobre comportamiento organizativo se ha ocupado de estudiar la incidencia de las iniciativas de RSC sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, sigue siendo necesario ampliar el conocimiento en este ámbito. Además, en el caso de la fuerza de ventas, existe un vacío significativo. Apenas existen estudios que relacionen la RSC y las variables actitudinales y comportamentales de los vendedores.
5. Por otro lado, hasta el momento los estudios sobre consecuencias de las prácticas de RSC han considerado los efectos de la RSC sobre variables relacionadas con el comportamiento de los empleados, sin tener en cuenta cómo afecta esto a otras partes interesadas. En este sentido, resultaría interesante analizar de forma conjunta los efectos de las iniciativas socialmente responsables desarrolladas por la organización sobre la actitud y comportamiento de los trabajadores, en este caso, de la fuerza de ventas y, a su vez, sobre los clientes. Este tipo de análisis aportaría

una información más completa y precisa sobre los efectos de la RSC sobre los distintos grupos de interés, de tal forma que el grado de eficacia de los esfuerzos realizados por la organización sería mayor.

6. De la revisión de la literatura realizada se desprende la falta de consideración de variables moderadoras. En este sentido, la introducción de este tipo de variables puede ser un paso importante para entender la relación de la RSC como determinante del comportamiento y actitud de los empleados. Por ejemplo, sería interesante considerar el papel que juega la comunicación interna en todo este proceso. Atender al papel de esa variable dentro de los posibles modelos que se prueben empíricamente puede resultar interesante.
7. En los estudios realizados hasta el momento se ha considerado la RSC en general o la percepción que tienen los empleados de la misma. Sin embargo, como apuntamos en el análisis de uno de los constructos (el compromiso organizativo), estudios recientes (*i.e.*, Mory et al., 2016) hacen un llamamiento a diferenciar entre la RSC externa y la RSC interna a la hora de analizar sus efectos sobre las variables de comportamiento organizativo.
8. La literatura hace referencia en los últimos años al concepto de Innovación Social Corporativa. Aunque se trata de un tema emergente, sugiere la orientación de los esfuerzos hacia la producción socialmente responsable, lo cual, podría suponer un empuje al trabajo de los vendedores y, por lo tanto, influir sobre su comportamiento y actitud en el puesto. Por tanto, es un área por explorar con aparentes posibilidades en el ámbito académico y de gestión.
9. Hasta el momento, casi siempre se ha hecho referencia a la RSC en términos generales, sin atender a las características de los destinatarios de las acciones que desarrolla la empresa. Sin embargo, parece interesante hacer una distinción entre el tipo de acciones y quienes son los beneficiarios directos de las mismas para comprender mejor su efecto sobre la actitud y el comportamiento de los empleados y de forma particular, de los vendedores.



CAPÍTULO 6  
**ESTUDIO EMPÍRICO**





## 6.1 INTRODUCCIÓN

La parte empírica de este trabajo viene definida por la realización de dos estudios en los que se emplean dos muestras diferenciadas. Se trata, por un lado, de una muestra de consumidores y, por otro, de una muestra pareada de vendedores y supervisores. De acuerdo con los objetivos y estructura de esta tesis doctoral, es el segundo estudio el que tiene mayor peso y desarrollo en esta parte empírica.

En el primer estudio, se contrastan, con información proporcionada por consumidores, dos modelos que analizan la influencia de las percepciones de la RSC por parte de este colectivo sobre su comportamiento de compra y lealtad hacia la organización, considerando la presencia de aspectos emocionales como variables mediadoras en estas relaciones.

El segundo estudio, el de fuerza de ventas, integra cuatro modelos que tratan de estudiar la relación entre la percepción de RSC de los vendedores y sus actitudes y comportamientos dentro de la organización en la cual desarrollan su labor. Asimismo, se analizan aquellas variables que pueden influir en la RSC percibida por los vendedores.

Los dos estudios contrastan, además de las relaciones directas e indirectas que puedan existir entre las variables que conforman cada uno de los modelos, relaciones de mediación y moderación que pueden ayudar a entender cómo y cuándo se producen las relaciones propuestas. En este último punto, cobran relevancia aspectos de tipo emocional y moral, relativos a los sentimientos experimentados por los individuos en un contexto socialmente responsable y a sus propias características personales.

## 6.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se recogen las principales características acerca de la recogida de información, el diseño y la descripción de la muestra para los dos estudios realizados.

### 6.2.1 Estudio 1: consumidores

#### 6.2.1.1 *Recogida de la información y diseño de la muestra de consumidores*

En la parte del estudio empírico correspondiente a los consumidores se ha escogido la metodología cuantitativa mediante el empleo de la encuesta personal asistida por ordenador (CAPI). Para ello, se contó con la colaboración de la empresa Instituto Sondaxe, S.L., una empresa especializada en investigación de mercados sita en la

comunidad autónoma gallega. Este tipo de encuestas cuentan con ventajas e inconvenientes, sin embargo, se consideró la metodología más idónea para esta investigación.

En primer lugar, la selección de la muestra atendió a un único criterio, el conocimiento de la empresa agroalimentaria Cooperativas Orensanas, S.C.G., más conocida como Coren. Desde nuestro punto de vista, para la obtención de unos datos válidos y apropiados para la investigación, era necesario centrar la encuesta en una empresa que llevase a cabo acciones de responsabilidad social corporativa en el sector agroalimentario. De acuerdo con esto, Coren, la cooperativa agroalimentaria más importante del sector a nivel nacional respondía perfectamente este objetivo.

En segundo lugar, en la medida en que los objetivos de la investigación están ligados al conocimiento y valoración de esta empresa, se escogió el municipio de Ourense (Galicia) como el ámbito geográfico propicio para el desarrollo de la encuesta, dadas las raíces ourensanas de la empresa y la gran expansión que tiene en este municipio.

El universo de estudio lo componen responsables de compra en el hogar, en la medida en que muchas preguntas están relacionadas con los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores.

Cuadro 6-1. Ficha técnica de la muestra de consumidores

<b>AMBITO</b>	Ourense
<b>UNIVERSO</b>	Responsables de la compra en el hogar
<b>AFIJACIÓN</b>	Proporcional por distrito y edad del entrevistado
<b>TIPO DE ENTREVISTA</b>	Personal asistida por ordenador (sistema CAPI)
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	252 entrevistas
<b>SELECCIÓN DE LAS ENTREVISTAS</b>	Entrevistas distribuidas proporcionalmente a la población de los distritos censales de la ciudad. Selección aleatoria de viviendas y de informantes en base a Random Route.
<b>MARGEN DE ERROR</b>	+ 6% en el caso de máxima indeterminación y para resultados globales.
<b>UNIDAD MUESTRAL</b>	Consumidores
<b>RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN</b>	Julio de 2015

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo aleatorio siguiendo el sistema Random Route, tomando como punto de partida una calle seleccionada aleatoriamente dentro de los listados de calles pertenecientes a cada distrito censal. A partir de este punto inicial, con giros alternativos a derecha e izquierda, el encuestador selecciona un edificio y dentro de él una vivienda siguiendo una tabla de números aleatorios. Se trata de un método muy empleado cuando se realizan encuestas

personales en el hogar, encontrándose entre sus ventajas el hecho de que permite contactar con una población de la cual no se dispone de un registro completo para crear probabilidades de selección iguales (Bauer, 2014). Se han obtenido un total de 252 encuestas.

### 6.2.1.2 Características de la muestra

Los cuestionarios recibidos pertenecen a 252 consumidores y hacen referencia a una única empresa. De estos consumidores, un 57.50% son mujeres. Distribuidos de forma equitativa en tres grupos de edades, un 31.30% de los encuestados tienen entre 18 y 34 años, el 36.50% entre 35 y 54, y el 32.10% restante 55 o más.

Tabla 6-1. Descripción de la muestra de los consumidores

	N	%
<b>GÉNERO</b>		
Hombre	107	42.50
Mujer	145	54.50
<b>EDAD</b>		
De 18 a 34	79	31.30
De 35 a 54	92	36.50
De 55 a más	81	32.10
<b>ESTUDIOS</b>		
Sin estudios	4	1.60
Estudios primarios o similares	53	21.00
Estudios secundarios o similares	45	17.90
Bachillerato/ COU	67	26.60
Universitarios medios	42	16.70
Universitarios superiores	23	9.10
Post grados/ Máster/ Post universitarios	7	2.80
No contesta	11	4.40
<b>OCUPACIÓN</b>		
Trabajando por cuenta ajena (empleado, asalariado)	106	42.10
Trabajando por cuenta ajena (autónomo o empresario)	24	9.50
Desempleado	33	13.10
Labores de hogar	12	4.80
Estudiante	22	8.70
Jubilado/pensionista	51	20.20
No contesta	4	1.60
<b>RELACIÓN CON COREN</b>		
No	163	64.70
Sí, he trabajado para Coren	13	5.20
Sí, un familiar o amigo trabaja en Coren	38	15.10
Otras relaciones	22	8.70
No contesta	16	6.30

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a su nivel educativo, poseen estudios primarios o secundarios un 65.50% de los encuestados y estudios superiores un 28.50%. El 6% restante o bien no posee estudios o bien no responde a esa pregunta. Por situación laboral, el 51.60% son trabajadores activos y el 48.40% restante está distribuido entre estudiantes, amas de casa, jubilados o desempleados.

Asimismo, también se les preguntó a los encuestados si mantenían algún tipo de relación personal o profesional con la empresa Coren, respondiendo un 64.70% que no tenían ninguna relación con la empresa, mientras que un 29% sí mantenían algún tipo de relación con ella.

## **6.2.2 Estudio 2: fuerza de ventas**

### **6.2.2.1 *Recogida de la información y diseño de la muestra de la fuerza de ventas***

La selección de la muestra de ventas responde a dos criterios fundamentales: (1) las empresas seleccionadas debían tener implementada en su estrategia o llevar a cabo algún tipo de práctica de RSC; (2) la empresa debía contar con la figura de vendedor/comercial.

Ante la imposibilidad de acceder a una base de datos o un censo de todas las empresas con RSC, y además, que estas contaran con la figura de vendedor-supervisor, se recurrió a un muestreo no probabilístico, en concreto, a un muestreo por conveniencia. Aun conociendo las limitaciones que caracterizan a este tipo de muestras (Malhotra y Birrks, 2007), el muestreo no probabilístico se considera válido en situaciones en las que el juicio del investigador se piensa válido o bien, cuando otro tipo de muestreo no es factible (Kinnear y Taylor, 2000; Malhotra y Birks, 2007).

En primer lugar, se consultaron los datos de distintas asociaciones y entidades que o bien agrupan a empresas socialmente responsables, o bien elaboran rankings con las empresas más implicadas con la RSC. Posteriormente, se trabajó en dos líneas: (1) contacto con estas asociaciones y entidades; y, (2) contacto directo con las empresas que aparecían en sus listados. Concretamente, se trata de asociaciones y entidades como: RSE Xunta de Galicia, Forética, Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), CompromisoRSE (Customedia, S.L.) y Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

Cuadro 6-2. Asociaciones y entidades de RSC

ASOCIACIÓN/ENTIDAD	PÁGINA WEB	EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE APARECEN EN SUS LISTADOS
RSE Xunta de Galicia	<a href="https://rse.xunta.gal/index.php/gl/">https://rse.xunta.gal/index.php/gl/</a>	Blusens, Congalsa, Feiraco, Gadisa, Grupo Calvo, Grupo Ingapan, Grupo Puentes, Hijos de Rivera S.A., Inditex, Martín Códax, Pescanova, etc.
Forética	<a href="http://www.foretica.org/">http://www.foretica.org/</a>	Santander, Bankia, BMW, Endesa, Pascual, Calvo, Reale Seguros, etc.
Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)	<a href="http://www.merco.info/es/">http://www.merco.info/es/</a>	Mercadona, Inditex, Caixabank, Iberdrola, Repsol, La Fageda, BBVA, Mapfre, DKV Seguros, Triodos Bank, Mutua Madrileña, Santander, etc.
CompromisoRSE (Customedia, S.L.)	<a href="http://www.compromisorse.com/">http://www.compromisorse.com/</a>	Danone, Coca-Cola, Central Lechera Asturiana, BBVA, Vodafone, Orange, Peugeot, etc.
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	<a href="http://observatoriorsc.org/">http://observatoriorsc.org/</a>	-

Fuente: elaboración propia

Inicialmente, se estableció contacto personal, contacto telefónico y por correo electrónico con los responsables de ventas y/o los responsables de RSC de las empresas que aparecían en los distintos listados citados anteriormente. Aún así, a modo de filtro, antes de pasarles el cuestionario se les preguntaba si, efectivamente, en su empresa se realizaban prácticas de responsabilidad social, aplicando el cuestionario únicamente a quienes respondían afirmativamente a esa cuestión.

Cuadro 6-3. Ficha técnica de la muestra de ventas

ÁMBITO	Territorio nacional
UNIVERSO	Supervisores directos y vendedores de empresas socialmente responsables
TIPO DE ENTREVISTA	Personal y online activa
TAMAÑO DE LA MUESTRA	176 pares (supervisor-vendedor)
MUESTREO	No probabilístico (por conveniencia)
TRATAMIENTO DE LOS DATOS	SPSS y AMOS
TRABAJO DE CAMPO	Noviembre 2016-Enero2017

Fuente: elaboración propia

Así, la recogida de información se realizó mediante encuestas de tipo personal y encuestas online activas<sup>9</sup> o CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), que fueron recogidas durante el periodo que va del mes de noviembre de 2016 al mes de enero de 2017. Se contactaron un total de 227 empresas y de esas, finalmente, participaron 96 de

<sup>9</sup> Consiste en el envío de la encuesta por correo electrónico, bien con la encuesta insertada en el cuerpo central del mensaje o bien con un enlace a una página web para cumplimentar la encuesta (Esteban, Molina, y Alarcón del Amo, 2014).

11 sectores diferentes. En lo que respecta a la localización de estas empresas, un 39.77% tienen su sede central en Galicia, frente a un 60.23% que están distribuidas en otras localizaciones del territorio nacional.

Tabla 6-2. Distribución de encuestas de ventas

TIPO DE ENCUESTA	Nº DE PARES DE CUESTIONARIOS	% QUE REPRESENTAN
Personal	120	68.18
Online	56	31.82
Total	176	100.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 6-3. Participación de las empresas según sectores

SECTOR	Nº DE EMPRESAS PARTICIPANTES	Nº DE PARES DE CUESTIONARIOS	%
Alimentación y bebidas	14	21	11.93
Automóvil	4	10	5.68
Bancario	59	90	51.14
Seguros	12	42	23.86
Eléctrico	1	1	0.57
Limpieza general	1	1	0.57
Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio	1	2	1.14
Comercio al por mayor de artículos deportivos	1	1	0.57
Farmacéutico	1	6	3.41
Consultoría	1	1	0.57
Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1	1	0.57
	96	176	100.00

Fuente: elaboración propia

Tras la depuración de los datos se obtuvieron un total de 176 pares válidos (supervisor-vendedor); compuestos por 176 vendedores y 105 supervisores. Fue necesario eliminar 72 cuestionarios debido a tres razones: (1) no estaba el par completo, esto es, o bien faltaba el cuestionario del vendedor o bien el cuestionario del supervisor, (2) el cuestionario contenía un alto número de valores perdidos; y, (3) el encuestado respondió siguiendo una tendencia (estar totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con todos los ítems).

#### 6.2.2.2 Características de la muestra

Como se puede observar en la Tabla 6-4, en cuanto a la composición de la muestra de los supervisores por género observamos que hay un 67.6% de hombres. Respecto a la variable edad, con una media de 43 años, más de la mitad de la muestra (un 51.40%) se concentra entre los 35 y 44 años, seguido del tramo de edad que va de los 45 a los 54 (un 33.30%). Asimismo, su antigüedad media en la empresa es de 15 años, con 11 años de experiencia como supervisor y 7 vendedores a cargo.



Tabla 6-4. Descripción de la muestra de los supervisores

	N	%
<b>GÉNERO</b>		
Hombre	71	67.60
Mujer	34	32.40
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Soltero/a	13	12.40
Casado/casada//con pareja	84	80.00
Divorciado/a	8	7.60
Viudo/a		
<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>		
Estudios primarios	3	2.90
Estudios secundarios	15	14.30
Estudios universitarios	87	82.90
<b>EDAD</b>		
De 25 a 34	10	9.50
De 35 a 44	54	51.40
De 45 a 54	35	33.30
De 55 a 65	5	4.80
	N	%
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>		
De 0 a 10	32	30.50
De 11 a 20	51	48.60
De 21 a 30	22	21.00
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA COMO SUPERVISOR</b>		
De 0 a 10	61	58.10
De 11 a 20	33	31.40
De 21 a 30	11	10.50
<b>ÁMBITO DE CONTROL</b>		
De 1 a 5	64	61.00
De 6 a 10	25	23.80
De 11 a 15	8	7.60
De 16 a 20	4	3.80
De 26 a 50	4	3.80

Fuente: elaboración propia

En relación con los vendedores (Tabla 6-5), el 44.90% son hombres. Su edad media es de 41 años, estando la mayoría entre los 35 y 44 años -50.60%-. En cuanto a su antigüedad media en la empresa es de 10 años y su experiencia en ventas de 14 años.

Tabla 6-5. Descripción de la muestra de los vendedores

	N	%
<b>GÉNERO</b>		
Hombre	79	44.90
Mujer	97	55.10
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Soltero/a	51	29.00
Casado/casada//con pareja	108	61.4
Divorciado/a	16	9.10
Viudo/a	1	0.60
<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>		
Estudios primarios	3	1.70
Estudios secundarios	56	31.80
Estudios universitarios	117	66.50
<b>EDAD</b>		
De 18 a 24	3	1.70
De 25 a 34	33	18.80
De 35 a 44	89	50.60
De 45 a 54	36	20.50
De 55 a 65	15	8.50
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA EN VENTAS</b>		
De 0 a 10	68	38.60
De 11 a 20	76	43.20
De 21 a 30	26	14.80
De 31 a 40	5	2.80
De 41 a 50	1	0.60
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>		
De 0 a 10	111	63.10
De 11 a 20	49	27.80
De 21 a 30	10	5.70
De 31 a 40	4	2.30
De 41 a 50	2	1.10

Fuente: elaboración propia

### **6.3 MODELO 1: INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LA RELACIÓN ENTRE LA RSC Y LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR**

#### **6.3.1 Introducción**

Los desafíos críticos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones requieren de respuestas con un carácter marcadamente estratégico, mucho más complejas y profundas de lo que venían siendo hasta el momento (D'Aprile y Mannarini, 2012). Como agentes socioeconómicos, las organizaciones deben atender los imperativos económicos, pero al mismo tiempo, considerar las necesidades sociales, ambientales o discrecionales que manifiestan los grupos de interés. En este sentido, en los últimos años, la preocupación por la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un reto desde el punto de vista académico y organizativo. En este contexto, la RSC ha sido objeto de estudio en ámbitos como el financiero (Orlitzky, Schmidt, y Rynes, 2003; Peloza y Shang, 2011; Salazar, Husted, y Biehl, 2012; van Beurden y Gössling, 2008), el organizativo (Bigné et al., 2005; Hemingway y MacLagan, 2004), y en menor medida, en el contexto del comportamiento del consumidor (Bhattacharya y Sen, 2004; Lichtenstein et al., 2004; Sen y Bhattacharya, 2001). Sin embargo, a pesar de los avances en la investigación, la literatura reciente subraya la necesidad de profundizar en el estudio de la RSC, especialmente en la influencia de las iniciativas de RSC sobre las respuestas de los consumidores (Fatma y Rahman, 2015; Golob et al., 2008).

Hoy en día, la demanda de los consumidores y el efecto que la percepción de las iniciativas de RSC tiene sobre su comportamiento, es una de las razones fundamentales para que las organizaciones pongan su atención en este tipo de acciones. Los estudios presentes en la literatura evidencian que las iniciativas de RSC llevadas a cabo por la organización ejercen efecto sobre los comportamientos y las actitudes de los consumidores (Becker-Olsen et al., 2006; Mandhachitara y Poolthong, 2011). Se ha demostrado que la RSC influye sobre variables como la satisfacción del consumidor, la identificación y el compromiso con la organización, la percepción de imagen y reputación corporativa, la lealtad hacia la empresa o la intención de compra (Luo y Bhattacharya, 2006; Marin et al., 2009; Öberseder et al., 2013). Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, los hallazgos sobre la percepción de la RSC por parte de los consumidores y las respuestas derivadas de tal percepción son aún insuficientes y, por lo tanto, es evidente

que aún existe una falta de investigación en este campo (Öberseder, Schlegelmilch, Murphy, y Gruber, 2014; Stanaland, Lwin, y Murphy, 2011; Tian et al., 2011).

En un entorno como éste es fundamental para las organizaciones mantener el activo más poderoso que poseen (Clarkson, 1995), esto es, los clientes. Su principal objetivo debe estar orientado a conseguir que los consumidores experimenten un fuerte compromiso con su producto o su marca, de tal forma que vuelvan a comprarlo en un futuro (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Pan et al., 2012). En definitiva, esto implica que entre sus objetivos debe estar aumentar la lealtad del consumidor de forma eficaz. Ganesh, Arnold, y Reynolds (2000) afirman que los clientes leales son valiosos para asegurar el futuro del negocio, tanto a corto como a largo plazo, principalmente porque mantener a los clientes que la empresa ya posee es menos costoso que atraer unos nuevos clientes (Gerpott et al., 2001). De ahí que, lograr la lealtad de los consumidores se considera como una cuestión estratégica para las organizaciones (Oliver, 1999). En este sentido, la literatura académica postula a la lealtad de los consumidores como una de las variables más importantes a tener en cuenta para lograr el incremento de las ventas, el alcance del éxito de las organizaciones y una rentabilidad elevada de las mismas (Evanschitzky et al., 2012; Lichtenstein et al., 2004; Wang, 2010). No obstante, la lealtad siempre ha sido un concepto importante para la investigación académica, reflejo de ello son los numerosos trabajos en la literatura de marketing que la abordan (Kandampully, Zhang, y Bilgihan, 2015; Toufaily, Ricard, y Perrien, 2013).

En este sentido, la literatura reciente en el campo de la RSC ha tenido muy presente la lealtad de los consumidores (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), tanto es así, que la mayoría de estudios que plantean modelos con este constructo consideran la responsabilidad social como un antecedente suyo. La abundante evidencia empírica en este ámbito demuestra que actuar bajo las pautas de la RSC afecta positivamente al comportamiento del consumidor, y concretamente, mejora la lealtad que siente hacia la organización (He y Li, 2011; Klein y Dawar, 2004; Marin et al., 2009; Pérez, García de los Salmenes, y Rodríguez del Bosque, 2013). Sin embargo, pese a la gran cantidad de investigación, existe una clara falta de consenso en cuanto a los efectos directos o indirectos que genera la RSC sobre la lealtad de los clientes. Una parte de los trabajos afirma que la percepción de la RSC tiene la capacidad suficiente como para atraer y retener a los consumidores, de tal forma, que defienden una relación directa entre ambas

variables (Barcelos, 2015). No obstante, existen estudios que defienden que la RSC mejora las actitudes y comportamientos de los consumidores, tales como la identificación con la organización, la confianza, la imagen corporativa o la satisfacción con la organización, y que son esas variables mediadoras las que logran, efectivamente, afectar a la lealtad del consumidor (Cha, Yi, y Bagozzi, 2015; García de los Salmones, Crespo, y Rodríguez del Bosque, 2005; He y Li, 2011; Marin et al., 2009; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Pérez et al., 2013), por lo tanto, confirman una relación indirecta entre ambas variables.

Esta falta de consenso pone de manifiesto el conocimiento limitado que existe sobre la relación entre la RSC y la lealtad del consumidor (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2015). Con este trabajo pretendemos contribuir a crear conocimiento en este campo analizando el efecto de las prácticas de RSC sobre la lealtad del consumidor, planteando la existencia de una relación directa entre ambas variables, pero también indirecta, a través de la reputación organizativa percibida por el consumidor y de la admiración de éste hacia la empresa.

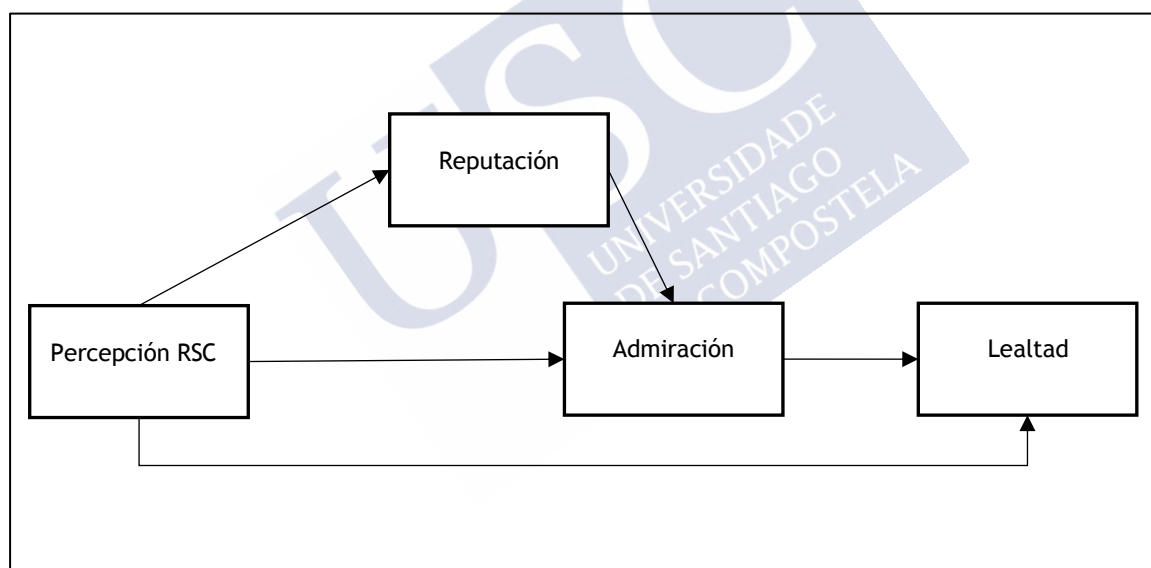
El desarrollo de prácticas de RSC está relacionado con la percepción de reputación organizacional por parte del cliente (Galbreath y Shum, 2012; Marín, Cuestas, y Román, 2016). Al mismo tiempo, esta capacidad para lograr una buena reputación percibida puede influir positivamente sobre la habilidad de la empresa para mantener a sus clientes (Hur, Kim, y Woo, 2014; Melo y Garrido-Morgado, 2012). En este contexto, se ha sugerido que las iniciativas empresariales pueden despertar respuestas de carácter emocional en el consumidor y que éstas pueden afectar a los resultados derivados de los programas o políticas socialmente responsables. Sin embargo, las investigaciones que abordan el estudio de las emociones en el contexto de la RSC son prácticamente inexistentes, a pesar de las llamadas a la investigación por parte de la literatura reciente subrayando la necesidad de profundizar en el funcionamiento de las emociones morales (Ketola, 2008; Xie et al., 2015).

Teniendo en cuenta la falta de investigación en este campo y atendiendo a los aspectos aquí planteados, el modelo que planteamos recoge la influencia de la responsabilidad social corporativa sobre la lealtad del consumidor, tanto de forma directa como indirecta, recogiendo además el efecto de las emociones en todo el proceso. De acuerdo con esto, el presente estudio pretende analizar en profundidad tres cuestiones

fundamentales: (1) cómo es el efecto de la RSC sobre la lealtad de los consumidores, (2) cómo influye la RSC en la generación de reputación organizativa y ello en la lealtad y, (3) cómo influyen las emociones y, en concreto la admiración, en la relación RSC-lealtad.

Atendiendo a estas cuestiones, las principales contribuciones de este trabajo a la literatura de marketing son las siguientes: (1) se analiza el efecto de los comportamientos socialmente responsables en la fidelidad demostrada por los clientes con las empresas, (2) se identifican los beneficios de la RSC como herramienta de generación de reputación organizativa y (3) se atiende a las recientes llamadas de la literatura sobre la introducción de variables emocionales en los modelos tradicionales de comportamiento del consumidor (Algoe y Haidt, 2009; Romani et al., 2013; Sweetman, Spears et al., 2013; Xie et al., 2015), demostrando que efectivamente, son un mecanismo que puede explicar adecuadamente las reacciones de los consumidores a la RSC.

Figura 6-1. Modelo propuesto 1



### 6.3.2 Hipótesis

#### Responsabilidad social corporativa

La atención por parte de académicos y profesionales hacia la responsabilidad social corporativa (RSC) ha crecido en importancia en los últimos años. Las organizaciones la consideran como una tarea de gestión estratégica clave para lograr un buen desempeño en el mercado (Lock y Seele, 2016), y los investigadores han pasado de centrar sus esfuerzos en conceptualizar y determinar la dimensionalidad del constructo (Alvarado-Herrera,

Bigne et al., 2015), a analizar su efecto en el ámbito financiero (Peloza y Shang, 2011; Salazar et al., 2012), de marketing (*i.e.*, Öberseder et al., 2013) o en el contexto del comportamiento organizativo (Aguilera y Rupp, 2007). Sin embargo, sigue sin existir una conceptualización de la RSC ampliamente aceptada y la investigación en estos ámbitos se encuentra todavía en un estado emergente (Saeidi et al., 2015), especialmente en lo que se refiere al comportamiento del consumidor y al comportamiento organizativo.

A medida que la investigación en el campo de la RSC avanza surgen nuevos conceptos, teorías y perspectivas. En este sentido, lejos de alcanzar un consenso, la literatura sigue ofreciendo una amplia variedad de conceptualizaciones (Parmar et al., 2010; Peloza y Shang, 2011). El vigor de las primeras definiciones (Bowen, 1953; Davis, 1960; Frederick, 1960) y de las más contemporáneas (Brown y Dacin, 1997; Luo y Bhattacharya, 2006; Sen y Bhattacharya, 2001) es incuestionable; todas ellas proporcionaron la base para el trabajo teórico y empírico de la RSC desde enfoques tan variados como: (1) el interés de los *stakeholders*, (2) la obligación social, (3) los procesos de gestión o (4) las respuestas a una demanda ética (Garriga y Melé, 2004; Maignan y Ferrell, 2004).

Sin embargo, frente a la carencia de una definición ampliamente aceptada, debe ser considerado el carácter contextual de la RSC. En este sentido, desde la perspectiva de los consumidores, consideramos que la definición más apropiada es la propuesta por Du, Bhattacharya y Sen (2011), quienes consideran la RSC como el compromiso de la empresa para maximizar el bienestar económico, social y medioambiental a largo plazo, a través de sus prácticas empresariales, los recursos de los que disponen y las políticas que desarrollan. Esta definición está íntimamente ligada al concepto de “*Triple Bottom Line*” (Elkington, 1997), enmarcado dentro del enfoque social de la RSC (van Marrewijk, 2003), que indica que las organizaciones deben operar con la finalidad de satisfacer a la sociedad. Este enfoque, a diferencia de lo que ocurre con otros basados en modelos como la pirámide de Carroll (Carroll, 1991), se aproxima más a la percepción de la RSC de los consumidores, ajustándose más correctamente a las dimensiones del concepto que es capaz de describir al consumidor: (1) la dimensión económica, (2) la dimensión social y (3) la dimensión medioambiental (Alvarado-Herrera et al., 2015; van Marrewijk, 2003). Asimismo, también se puede considerar en línea con la teoría del desarrollo sostenible (Gladwin et al., 1995).



Un creciente cuerpo de investigación académica avala el impacto positivo de la RSC sobre las actitudes y comportamientos de los consumidores (Lichtenstein et al., 2004; Sen y Bhattacharya, 2001; Tian et al., 2011). La evidencia empírica en este campo demuestra su relación con variables como la identificación de los consumidores con la organización, la satisfacción, la imagen organizativa que percibe, su lealtad o las intenciones de compra entre otras (Öberseder et al., 2013). Los consumidores juzgan a la empresa en función de su actuación en términos de RSC y, en función de su evaluación, la actuación respecto a la empresa y a sus productos será más o menos positiva (Su, Huang, van der Veen, y Chen, 2014).

### **Reputación corporativa**

Fombrun (1996) y Rindova (1997) afirman que la reputación corporativa es un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica la información ofrecida por la empresa, es decir, actúa como un filtro interpretativo para el individuo. Por su parte, Walsh y Beatty (2007) conceptualizan este término en el ámbito de los clientes, y lo entienden como la “evaluación global que un cliente realiza de una empresa basada en sus reacciones ante: sus bienes, servicios, actividades de comunicación, las interacciones con ella, sus representantes o grupos (como los empleados, gestión u otros clientes) y/o las actividades empresariales conocidas” (Walsh y Beatty, 2007). Sin embargo, no existe un concepto ampliamente aceptado. El hecho de que sea un concepto con un amplio cuerpo de investigación en múltiples disciplinas (Fombrun y Van Riel, 1997; Gotsi y Wilson, 2001), o la falta de acuerdo sobre su dimensionalidad (Dollinger, Golden, y Saxton, 1997) son dos de las razones que justifican la no existencia de una conceptualización unánime. Sin embargo, la razón más esgrimida en la literatura es la confusión presente en la literatura respecto a la reputación corporativa y la imagen organizativa (Martínez y Olmedo, 2010).

En los últimos años, la literatura ha subrayado la necesidad de distinguir entre imagen y reputación corporativa. Se trata de dos conceptos de naturaleza diferente, pero con un vínculo elemental entre ellos (Gray y Balmer, 1998); de ahí que, frecuentemente, se empleen ambos términos de forma indiscriminada (Alvarado y Schlesinger, 2008). La imagen corporativa se entiende como “el conjunto de percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993, p. 3), esto es, la imagen es el reflejo de la opinión que el público tiene de la organización,

generada a partir del resultado del cumplimiento de las expectativas que el consumidor deposita en ella (Hoeffler y Keller, 2002). Sin embargo, el concepto de reputación corporativa implica algo más. En este caso, se requiere de una evolución en el tiempo, el reflejo de una lenta acumulación de los resultados de las acciones presentes y pasadas de la organización, las percepciones de los grupos de interés involucrados y otras múltiples dimensiones que encierra el concepto (Gray y Balmer, 1998). Por lo tanto, la reputación debe caracterizarse por una cierta coherencia y continuidad en el tiempo y su manipulación resulta prácticamente imposible (Martínez y Olmedo, 2010).

La investigación coincide en considerar la reputación corporativa como un activo intangible de alto valor para las organizaciones (Keh y Xie, 2009; Raithel y Schwaiger, 2015), existiendo evidencia de su contribución positiva al desempeño financiero (Dowling, 2006; Roberts y Dowling, 2002). Sin embargo, la literatura subraya la necesidad de profundizar en el conocimiento del mecanismo por el cual la percepción de la reputación corporativa afecta a las actitudes y comportamientos de los consumidores.

En un contexto altamente competitivo, el proceso de toma de decisiones de los consumidores no sólo está bajo la influencia de atributos meramente tangibles como el precio y calidad, sino que se ve afectado por características más intangibles (Cretu y Brodie, 2007). En este sentido, la evidencia empírica confirma que la reputación corporativa influye sobre el proceso de decisión de compra de los consumidores. Operar bajo el paraguas de una buena reputación organizacional permite a la empresa mantener una buena posición en el mercado (Carmeli y Tishler, 2005; Helm, Garnefeld, y Tolsdorf, 2009). La reputación actúa especialmente en dos situaciones (Hur et al., 2014): (1) frente a la falta de información los consumidores encuentran en la reputación el apoyo necesario para la toma de la decisión de compra (Schnietz y Epstein, 2005), y, (2) cuando los consumidores se enfrentan a una situación de ambivalencia, esto es, cuando el individuo tiene información contradictoria sobre la empresa. Un ejemplo de esta última situación ocurre cuando el consumidor recibe informaciones negativas de la organización, produciendo un conflicto entre su opinión inicial y esa información; en ese caso, si previamente tenía una percepción positiva de la reputación de la organización, los efectos negativos se verán mermados (Lange, Lee, y Dai, 2011).

Generar una reputación corporativa positiva es un proceso con un grado de complejidad muy importante, además, la prolongación en el tiempo de tal proceso. Hasta

el momento, apenas se han considerado otros aspectos que no sean la percepción de la calidad de los productos/servicios ofrecidos por la empresa o la percepción de su solidez y rentabilidad financiera como determinantes de esa reputación (Carter, 2006); y aunque la investigación en esta dirección es profusa, hay una evidente falta de estudios centrados en otros antecedentes de la reputación corporativa. En este sentido, surge una línea de investigación que sugiere el papel de la RSC en la contribución al fortalecimiento de la reputación corporativa (Galbreath y Shum, 2012). La evidencia empírica demuestra que, a medida que la organización participa en acciones que van más allá de la mera obtención de un rendimiento económico y financiero, y del cumplimiento de los mínimos establecidos legalmente, el impacto positivo sobre la reputación organizativa es mayor (Becker-Olsen et al., 2006; Ellen et al., 2006; Hur et al., 2014; Marín et al., 2015; Saeidi et al., 2015). Por tanto, la gestión eficaz de la participación organizativa en acciones de RSC puede contribuir a lograr altos niveles de reputación corporativa (Fombrun, 2005; Hsu, 2011; Hur et al., 2014; Lai, Chiu, Yang, y Pai, 2010; Melo y Garrido-Morgado, 2012). En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>1</sub>: La RSC está relacionada positivamente con la reputación corporativa percibida por el consumidor.***

### **Admiración**

Las emociones son estados asociados a las respuestas producidas durante una experiencia de consumo (Jiménez y Piñero, 2014). La literatura previa ha analizado las respuestas de los consumidores ante las marcas, los productos y los servicios basándose en aspectos estrictamente cognitivos; sin embargo, la parte afectiva, esto es, las emociones, afecta directamente a la experiencia del consumidor (Cohen, Pham, y Andrade, 2008).

A pesar del significativo impacto que pueden tener las emociones en distintos ámbitos, han recibido atención de forma mayoritaria en el campo de la psicología. En este sentido, para comprender mejor su naturaleza hay que acudir a trabajos en este ámbito, los cuales, sugieren, de forma general, la necesidad de diferenciar entre emociones positivas y emociones negativas (Algoe y Haidt, 2009; Han et al., 2007). Las emociones también se diferencian por la atención recibida por la literatura académica. A pesar de que la evidencia demuestra que se experimentan más emociones positivas que negativas

(Fredrickson y Losada, 2005), las emociones negativas ejercen mayor efecto sobre el comportamiento de los consumidores (Xie et al., 2015). Por eso, la investigación hasta la fecha ha analizado más intensamente las emociones negativas, mientras que las emociones positivas han sido objeto de un análisis menor (Xie et al., 2015). Sin embargo, se trata de un campo especialmente atractivo (Romani et al., 2013). Las emociones positivas que más atención han recibido en la literatura son la alegría, el orgullo o el disfrute (Goetz, Frenzel, Stoeger, y Hall, 2010). Sin embargo, también se deben considerar otras emociones positivas que implican cuestiones morales como la gratitud o la admiración (Andersson et al., 2007).

Existe evidencia de que las emociones afectan de forma significativa a los comportamientos de los consumidores (Kervyn et al., 2012). Éstas constituyen factores críticos que estimulan la manera de percibir, sentir y comportarse de los consumidores frente a las marcas u organizaciones (Ivens et al., 2015). En este sentido, las emociones se definen como “una forma de afecto que implica respuestas viscerales asociadas con un referente específico, y que dan lugar a una acción” (Chaudhuri y Holbrook, 2001). A pesar de que las emociones son sentimientos que condicionan la conducta y actitudes de los consumidores; los aspectos emocionales y afectivos apenas han recibido atención por parte de la literatura académica, dedicada casi por completo al conocimiento de las respuestas de los consumidores relacionadas con conocimientos con un marcado carácter cognoscitivo.

La admiración es entendida como la sorpresa asociada a un hecho por el que el individuo muestra un sentido de aprobación, lo cual le evoca cierto placer, respecto y estima (Darwin et al., 1998). En el momento en el que alguien, ya sea una persona o un grupo, toma parte de una acción ensalzable el individuo experimenta admiración por él (Sweetman et al., 2013), de tal forma que siente la necesidad de ayudar o cooperar con esa persona o grupo (Cuddy et al., 2007).

En este sentido, sugerimos que la admiración media los efectos de la percepción de la RSC de los consumidores y sus comportamientos. La participación de la empresa en acciones loables desde el punto de vista del consumidor, ya sean de carácter social, medioambiental o económico, genera un sentimiento de admiración en los consumidores por esa organización, lo que provoca que se comporten positivamente con ella basando sus conductas en esa admiración por la empresa. En un sentido similar, Cegarra-Navarro

y Martínez-Martínez (2009) sugirieron que las actividades de RSC influyen efectivamente sobre: (1) los resultados financieros de la organización, (2) la percepción de la calidad de los productos y servicios que ofrece, (3) la cultura corporativa, (4) las obligaciones éticas, (5) la posibilidad de realizar negocios internacionales y (6) su capacidad innovadora; considerando cada una de estas acciones una fuente de admiración para el consumidor. Sin embargo, consideramos que las implicaciones morales que tiene el propio constructo de la RSC son capaces de inducir a los consumidores admiración por la organización que la desarrolla.

Asimismo, la literatura en este campo apunta que a medida que los consumidores experimentan emociones positivas fruto de los esfuerzos adicionales que realiza la organización, se producirán en ellos ciertos comportamientos que resultarán en un beneficio para la organización (Palmatier, Jarvis, Bechkoff, y Kardes, 2009). En concreto, la importancia de las emociones positivas en la generación de lealtad del consumidor ha sido reconocida recientemente por la investigación en esta área. Son varios los trabajos que reconocen la capacidad de ese grupo de emociones para suscitar en el consumidor un apego a la empresa que le mantiene leal a ella (Gracia, Bakker, y Grau, 2011; Han y Jeong, 2013). En este sentido, esperamos que del proceso de admiración, que se enmarca dentro del campo de las emociones positivas, resulte un comportamiento de reciprocidad con la empresa por parte del consumidor; se confía en que ese sentimiento anime a los clientes a permanecer leales a la organización (Thompson, 1998).

Por lo tanto, las iniciativas de RSC se postulan como el determinante de aspectos afectivos experimentados por los consumidores durante el proceso de interacción con la organización, lo cual a su vez ejercerá influencia positiva sobre el comportamiento del consumidor. Sin embargo, se ha comprobado que la evidencia empírica no ha probado ningún modelo que integre estos aspectos en un mismo modelo (Su et al., 2014). En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: La RSC está relacionada positivamente con la admiración del consumidor.***

En cuanto a la reputación corporativa, existe evidencia de que es una variable crítica para valorar las organizaciones (Keh y Xie, 2009). La literatura reciente ha analizado la influencia de la reputación sobre variables como el compromiso y la identificación organizativa de los consumidores con la empresa (Bartikowski, Walsh, y Beatty, 2011;

Keh y Xie, 2009). A este respecto los autores de estos trabajos explican estas variables como las respuestas emocionales de los consumidores a la buena reputación de la organización. Los investigadores encuentran que una reputación favorable es capaz de evocar emociones y sentimientos en el consumidor (Lange et al., 2011) y esto a su vez, ejercer un impacto positivo sobre aspectos del comportamiento del consumidor (Bennett y Gabriel, 2001). De hecho, Raithel y Schwaiger (2015) proponen la necesidad de encontrar una nueva conceptualización de la reputación donde tengan un mayor peso los componentes afectivos.

Teniendo en cuenta estos argumentos, y las llamadas de la literatura a considerar las emociones positivas en los modelos clásicos de comportamiento de los consumidores, cabría esperar que la reputación corporativa pudiese comportarse igual que lo hace la RSC y, de este modo, afectar positivamente a la admiración, contribuyendo además, a generar lealtad del cliente hacia la organización. A la vista de lo expuesto, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>3</sub>: La reputación organizativa está relacionada positivamente con la admiración del consumidor.***

Pan et al., (2012) definen la lealtad del consumidor como el compromiso que éste experimenta con un producto y/o marca y su intención de volver a comprarlo en un futuro. Por lo tanto, estos autores en la misma línea que propusieron otros (Han, Kim, y Kim, 2011; Russell-Bennett, McColl-Kennedy, y Coote, 2007), entienden que la lealtad está formada por un componente actitudinal y un componente comportamental. Esto es, la lealtad resulta de la combinación de la actitud de un individuo relativa a una organización o sus productos y unas consecuencias motivacionales de repetición de la compra o de patrocinio de la empresa (Dick y Basu, 1994). La literatura en el ámbito del marketing reconoce la importancia de este constructo (Kandampully, Zhang, y Bilgihan, 2015). Como se deriva de su conceptualización, alcanzar la fidelidad de los consumidores aumenta la frecuencia de compra de los productos o que los nuevos lanzamientos tengan más posibilidades de lograr el éxito; se trata, por lo tanto, de una de las variables más importantes en el incremento de las ventas, el alcance del éxito empresarial y la rentabilidad (Hallowell, 2013; Reichheld, 1993).



En la medida que se ha reconocido su importancia, la investigación en el campo de la lealtad también ha ido creciendo. De acuerdo con esto, existe un amplio cuerpo de literatura que evidencia múltiples determinantes de este constructo. En este sentido, uno de los trabajos más completos es el de Pan et al., (2012), quienes diferencian entre: (1) los factores relacionados con el cliente y (2) los factores relacionados con el producto. En el primero de los casos, se encuentra la satisfacción del cliente, la confianza, el compromiso psicológico y los programas de fidelización; mientras que en el segundo bloque incluyen el valor percibido, la calidad del producto, la percepción de equidad o justicia, el coste de cambio o la reputación de la marca.

Recientemente, surge una nueva línea de investigación que entiende la lealtad desde una perspectiva más amplia y completa. De acuerdo con esta corriente (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), la lealtad debe ser analizada en términos de actitud, lo cual significa que la evaluación positiva de la empresa es el resultado de un vínculo emocional entre el consumidor y la organización, generando como resultado la lealtad real. En este sentido, se puede entender la RSC como un mecanismo digno de confianza para el consumidor y por lo tanto, generador de lealtad. Varios autores (Barcelos, 2015; García de los Salmones, Crespo, y Rodríguez del Bosque, 2005; Pérez et al., 2013) proponen la utilización de la RSC como un indicador suficientemente relevante como para que el consumidor manifieste el deseo de mantener una relación con la organización que desarrolla ese tipo de iniciativas. Consideran que la RSC puede ser útil en el fortalecimiento de la unión entre los consumidores y la empresa en la medida que es capaz de transmitir el respecto por los consumidores y la preocupación por atenderles correctamente. La percepción de un comportamiento socialmente responsable por parte del consumidor puede transmitirle el carácter suficiente (Aaker, 1996), un sistema de valores diferenciado (Turban y Greening, 1997) y generarle la confianza necesaria en la organización (Maignan et al., 1999) como para decidir comprar sus productos y permanecer leales a ella. De acuerdo con este planteamiento, redactamos la siguiente hipótesis en estos términos:

***H<sub>4</sub>: La RSC está relacionada positivamente con la lealtad del consumidor.***

Por otro lado, investigaciones previas han apuntado al papel de los aspectos psicológicos y emocionales en la toma de decisiones de compra de los consumidores (Bhattacharya et al., 2009). Por ende, Fatma y Rahman (2015) sugieren que aunque la



RSC no aporte ningún beneficio directo, sí tiene beneficios psicológicos. Siguiendo esta línea argumental, sugerimos que la admiración, previamente desarrollada gracias a la presencia de la RSC en la organización, ejerce un efecto positivo y directo en la generación de lealtad de los consumidores. Por lo tanto, nos enfrentaríamos a un efecto indirecto de la RSC sobre la lealtad de los consumidores, mediado por las emociones. A este respecto, la hipótesis que se plantea es:

***H<sub>5</sub>: La admiración está relacionada positivamente con la lealtad del consumidor.***

Este estudio propone que la reputación corporativa y la admiración juegan un papel mediador entre la RSC que perciben los consumidores y su lealtad hacia la empresa. Pese a las evidencias empíricas donde se evidencia la relación directa entre la RSC y la lealtad (p.e., Barcelos, 2015; Maignan et al., 1999); este trabajo, en línea con investigaciones recientes (p.e., Arikan, Kantur, Maden, y Telci, 2016; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), considera que la relación RSC-lealtad del consumidor se explica mejor mediante otras variables.

En el caso de la reputación, basada en acciones específicas de la empresa como pueden ser las derivadas de programas de responsabilidad social, tiene un impacto importante en los comportamientos de los consumidores, específicamente en su lealtad. Esas acciones socialmente responsables generan las señales necesarias para crear una buena reputación de la empresa y esto influye en las respuestas de los consumidores hacia la empresa (Arikan et al., 2016). Por su parte, la admiración, genera en el consumidor una intención de unirse y colaborar con el ente admirado. Así, en este caso, las estrategias de RSC de las empresas hacen experimentar al consumidor ese sentimiento de admiración y en consecuencia, tratan de unirse y colaborar con la organización que las realiza por ejemplo, siendo leales con ella. Esto es, tanto la reputación como la admiración permiten explicar de forma más eficaz el efecto de la RSC en la lealtad del consumidor.

***H<sub>6</sub>: La reputación organizativa y la admiración median la relación entre la RSC y la lealtad del consumidor.***

### 6.3.3 Medidas

Las escalas de medida recogen la percepción de los consumidores respecto de las variables consideradas en el modelo. Se trata de escalas Likert de siete puntos (1= en total desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo).

#### **Responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa fue medida a través de la escala de 18 ítems propuesta por Alvarado-Herrera et al., (2015). La RSC se consideró como un factor de segundo orden con tres dimensiones de seis ítems cada una: (1) la dimensión social, (2) la dimensión económica y (3) la dimensión medioambiental. El coeficiente alpha de Cronbach correspondiente a cada dimensión es: 0.95, 0.88, y 0.95, respectivamente.

#### **Reputación corporativa**

La reputación corporativa fue medida utilizando la escala de 7 ítems de Martínez y Rodríguez del Bosque (2014). Coeficiente alpha de Cronbach = 0,89.

#### **Admiración**

En cuanto a la admiración, se ha empleado la escala de 5 ítems de Sweetman et al. (2013). Coeficiente alpha de Cronbach = 0,93.

#### **Lealtad**

Por último, para medir la lealtad de los consumidores se ha empleado la escala de 7 ítems propuesta por García de los Salmones et al. (2005). Coeficiente alpha de Cronbach = 0,96.

Las escalas originales estaban escritas en inglés, por lo cual, se sometieron a un proceso de traducción siguiendo la metodología propuesta por Brislin (1986). También se llevó a cabo un pretest utilizando una muestra de 10 consumidores.

### 6.3.4 Análisis y resultados

El estudio de la *validez convergente y discriminante* de las escalas de medida se llevó a cabo a través de un análisis factorial confirmatorio utilizando para ello el programa Amos 24 ( $X^2 = 1333,82$ ); g.l. = 606; CFI = 0.93; TLI = 0.92; IFI = 0.93; RMSEA = 0.06).

Como consecuencia de este análisis, se decidió eliminar uno de los indicadores de la reputación corporativa por presentar cargas factoriales sobre el constructo inferiores a 0.5. Tras este proceso de depuración de las escalas de medida, todas las cargas factoriales resultaron ser sustanciales ( $>0.5$ ) y significativas ( $p<0.05$ ), lo que confirma la validez convergente de las escalas (Tabla 6-6).

Tabla 6-6. Constructos, ítems y cargas factoriales del modelo 1

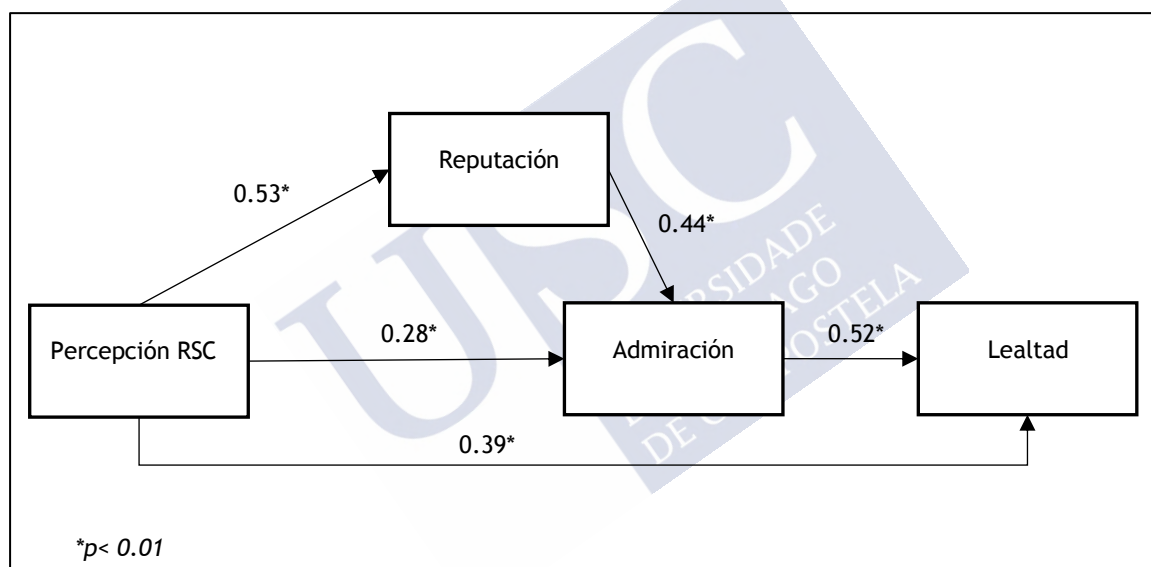
Variables latentes	Ítems	Cargas factoriales (*)
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión social)</b>	1. Patrocinar programas educativos	0.91
	2. Patrocinar programas de salud pública	0.90
	3. Mantener un alto compromiso con principios éticos bien definidos	0.72
	4. Patrocinar programas culturales	0.95
	5. Realizar donaciones económicas a causas sociales	0.89
	6. Ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad/vecindario	0.78
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión medioambiental)</b>	1. Patrocinar programas medioambientales	0.90
	2. Asignar recursos para ofrecer productos compatibles con el medio ambiente	0.95
	3. Llevar a cabo programas para reducir la contaminación	0.95
	4. Proteger el medio ambiente	0.97
	5. Reciclar sus materiales de desecho adecuadamente	0.80
	6. Utilizar sólo los recursos naturales que sean necesarios	0.73
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión económica)</b>	1. Maximizar los beneficios para garantizar su continuidad	0.63
	2. Construir relaciones sólidas con sus clientes para asegurar un éxito económico a largo plazo	0.88
	3. Mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece	0.83
	4. Mantener una política de precios competitiva	0.70
	5. Mejorar siempre su rendimiento económico	0.58
	6. Hacer todo lo posible para ser más productiva	0.54
<b>Reputación corporativa</b>	1. Coren es una empresa respetada	0.85
	2. Coren es una empresa reconocida	0.73
	3. Coren es una empresa admirada	0.84
	4. Coren es una empresa prestigiosa	0.83
	5. Coren tiene mucha experiencia	0.71
	6. Coren está especializada en lo que hace	0.82
	7. Coren trabaja con gran pericia/destreza	0.77
<b>Admiración</b>	1. Siento admiración por Coren	0.81
	2. Tengo respeto hacia Coren	0.67
	3. Siento veneración por Coren	0.88
	4. Coren me asombra	0.93
	5. Coren me inspira	0.89
<b>Lealtad</b>	1. Voy a seguir comprando productos de Coren en los próximos años	0.83
	2. Si tuviese que volver a comprar los productos que he comprado a Coren, escogería esta marca de nuevo	0.86
	3. Me considero leal a Coren	0.87
	4. Para mí, Coren es claramente la mejor marca del mercado	0.91
	5. Recomendaría Coren si alguien pidiese mi consejo	0.92
	6. Continuaría con Coren aunque sus precios aumentaran un poco	0.88
	7. No dejaría de comprar a Coren aunque otras marcas ofrecieran mejores precios	0.87

(\*) Las cargas factoriales del modelo de medida están estandarizadas y son significativas a  $p<0.001$

La *validez discriminante* se deduce del análisis del intervalo de confianza de las correlaciones entre constructos. En el caso de las variables consideradas en el modelo, el intervalo de confianza de las correlaciones no contiene el valor 1, lo que permite confirmar la existencia de validez discriminante.

El contraste de hipótesis se llevó a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa AMOS v24, en el que se plantearon, simultáneamente, las hipótesis propuestas. El modelo planteado presentó un ajuste a los datos aceptable ( $X^2 = 1343.63$ ; g.l. = 607; CFI = 0.93; TLI = 0.92; IFI=0.93; RMSEA = 0.07). Todas las relaciones propuestas resultaron ser significativas ( $p < 0.05$ ) y en el sentido esperado (Figura 6-2).

Figura 6-2. Cargas modelo propuesto 1

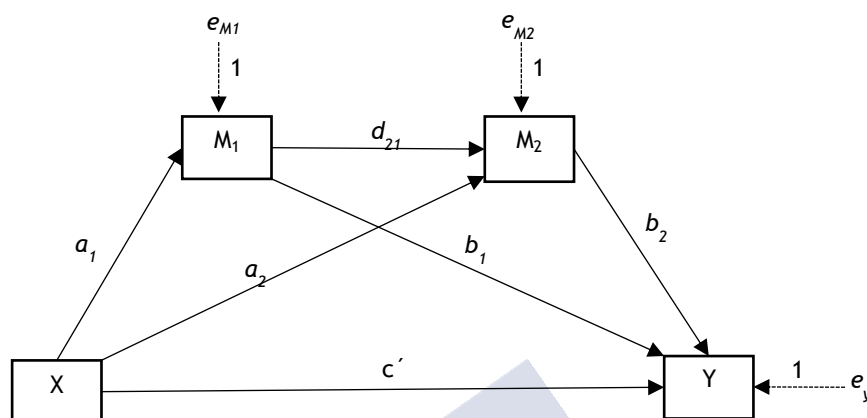


Tal y como habíamos planteado, las prácticas de RSC influyen positivamente sobre la reputación de la organización percibida por el consumidor ( $H_1$ :  $\beta = 0.53$ ,  $p < 0.01$ ) y sobre la admiración que éste siente hacia la empresa ( $H_2$ :  $\beta = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ). La percepción de reputación organizativa está relacionada positivamente con la admiración del consumidor ( $H_3$ :  $\beta = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ) y ésta a su vez influye de forma también positiva sobre la lealtad a la organización ( $H_5$ :  $\beta = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ). Por último, la RSC presenta una relación directa y positiva con la lealtad del consumidor ( $H_4$ :  $\beta = 0.39$ ,  $p < 0.01$ ).

Por otro lado, para contrastar los efectos mediadores (hipótesis 6) se llevó a cabo un análisis de mediación en serie (Hayes, 2013). Concretamente, se utilizó el modelo 6

(Hayes, 2013) con tres mediadores y el PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16<sup>10</sup>. En este modelo, X es la RSC,  $M_1$  la reputación organizativa,  $M_2$  la admiración e Y la lealtad del consumidor.

Figura 6-3. Diagrama estadístico modelo 6 del Process (Hayes)



\*Efecto indirecto de X en Y a través  $M_i = a_i b_i$   
 Efecto indirecto de X en Y a través  $M_1 M_2 = a_1 d_{21} b_2$   
 Efecto directo de X en Y =  $c'$

Los resultados confirman, en primer lugar, que existe una relación directa entre la percepción de RSC de los consumidores y su lealtad hacia la organización. Además, en segundo lugar, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero, se ratifican una serie de relaciones indirectas, que apoyan la hipótesis 6.

Tabla 6-7. Efectos directos e indirectos de la RSC en la lealtad del consumidor

Efecto directo	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
RSC->Lealtad	0.80	0.07	0.00	0.65	0.95
Efecto indirecto	Efecto	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI
RSC->Reputación -> Lealtad	0.10	0.03		0.03	0.17
RSC->Reputación-> Admiración -> Lealtad	0.15	0.03		0.10	0.22
RSC -> Admiración -> Lealtad	0.20	0.04		0.13	0.30
Efecto total	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
RSC->Lealtad	0.80	0.07	0.00	0.65	0.95

Como se observa en la Tabla 6-7, la percepción de RSC influye en la lealtad del consumidor a través de tres caminos indirectos, que incluyen un mediador (la reputación o la admiración) o los dos mediadores (la reputación y la admiración). En este sentido, se

<sup>10</sup> Disponible en [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

demuestra la importancia de las dos variables propuestas como mediadoras para que la percepción de la RSC de los consumidores desemboque en un incremento de su lealtad con la organización.

Cuadro 6-4. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 1

Hipótesis	Planteamiento	Resultado
H <sub>1</sub>	La RSC está relacionada positivamente con la reputación corporativa percibida por el consumidor.	Aceptada
H <sub>2</sub>	La RSC está relacionada positivamente con la admiración del consumidor.	Aceptada
H <sub>3</sub>	La reputación organizativa está relacionada positivamente con la admiración del consumidor.	Aceptada
H <sub>4</sub>	La RSC está relacionada positivamente con la lealtad del consumidor.	Aceptada
H <sub>5</sub>	La admiración está relacionada positivamente con la lealtad del consumidor.	Aceptada
H <sub>6</sub>	La reputación organizativa y la admiración median la relación entre la RSC y la lealtad del consumidor.	Aceptada

### 6.3.5 Conclusiones

Este trabajo profundiza en el campo de la RSC desde la perspectiva de los consumidores, ahondando en los beneficios de estas iniciativas en la generación de lealtad de los clientes. En un entorno tan competitivo como el actual, apelar a los aspectos afectivos y emocionales se convierte en un recurso de gran valor en los procesos comerciales. En particular, la evidencia existente en la literatura académica sugiere que las emociones afectan de forma significativa a los comportamientos de los consumidores (Kervyn et al., 2012). Y, en este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo destacan la importancia de las emociones como mecanismo que explica las reacciones de los consumidores a las iniciativas de RSC desarrolladas por las organizaciones. Esto supone una importante contribución a la literatura de la RSC, ya que apenas existen estudios que consideren las emociones en esta área de investigación (Grappi et al., 2013).

La responsabilidad social corporativa se ha conceptualizado como un constructo multidimensional, considerando sus tres dimensiones (dimensión social, dimensión medioambiental y dimensión económica). Asimismo, en línea con otros trabajos previos, los resultados de este estudio confirman la validez empírica de estas tres dimensiones de la RSC (Fatma et al., 2016). Por lo tanto, nuestros hallazgos sugieren que las organizaciones deben atender a cada una de ellas, lo cual, implica ciertas variaciones con respecto a las dimensiones planteadas previamente por algunos autores para medir este constructo (García de los Salmones et al., 2005), muy centradas en los enfoques teóricos

de la RSC. A este respecto, empleando la escala de Alvarado-Herrera et al., (2015) se mide el constructo de la RSC desde un punto de vista que se ajusta correctamente a la percepción de los consumidores. Asimismo, contribuimos a demostrar la validez predictiva de la escala mediante su aplicación a un nuevo sector y empleándola en un modelo con variables del comportamiento del consumidor que tienen una relación significativa con su percepción de la RSC. Igualmente, empleando esta conceptualización de la RSC, se atiende a las llamadas a tener en cuenta el impacto de la RSC en la reputación organizativa asumiendo la multidimensionalidad del constructo (Melo y Garrido-Morgado, 2012).

Los resultados confirman el efecto positivo que la responsabilidad social corporativa ejerce en la lealtad del consumidor, a través de su impacto sobre la reputación corporativa y un aspecto afectivo-emocional, la admiración. De igual modo, también se confirma una relación directa y positiva entre RSC y lealtad. Estos resultados son consistentes con los hallazgos previos de la literatura en cuanto a la relación entre las iniciativas socialmente responsables y la lealtad de los clientes (Barcelos, 2015; García de los Salmones et al., 2005; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013). Por lo tanto, los resultados sugieren que las organizaciones deben centrar esfuerzos en la RSC porque ello tiene consecuencias importantes sobre los comportamientos de los consumidores. En concreto, las iniciativas socialmente responsables desarrollan en los consumidores mayores intenciones de permanecer fieles a la empresa. Asimismo, es muy importante que cuando se intente reforzar la lealtad de los consumidores se comuniquen las iniciativas de RSC, lo cual, mejorará el conocimiento y atractivo de la empresa a ojos de los consumidores.

En línea con las investigaciones desarrolladas previamente (Galbreath y Shum, 2012), se confirma la relación directa y positiva de la percepción de la responsabilidad social sobre la reputación corporativa. Las iniciativas bajo el paraguas de la RSC justifican su importancia por sí mismas, además, se convierten en la herramienta propicia para darle visibilidad a la empresa y en definitiva, ganar legitimidad frente a los distintos grupos de interés (Ozdora, Ferguson, y Atakan, 2016). En definitiva, los resultados indican claramente que la RSC es un predictor importante de la reputación organizativa y, contribuye así, a la escasa evidencia empírica que demuestra esta relación.

Se confirma asimismo la relación entre la RSC y la experimentación de emociones positivas. Recientemente, algunos trabajos comienzan a evidenciar esta relación



(Andersson et al., 2007; Romani et al., 2013), y los resultados obtenidos en este trabajo aportan más evidencias empíricas en este sentido. La actuación de las organizaciones bajo las reglas de la RSC genera en el individuo un sentimiento de agradecimiento hacia ellas, lo cual, afecta positivamente a su comportamiento. En consecuencia, además del rol de la parte cognoscitiva que explica la relación entre la RSC y los comportamientos del consumidor, esta investigación, viene a demostrar el papel tan destacado de las emociones en todo el proceso. Estos hallazgos confirman que los investigadores deben atender a los resultados de las iniciativas de RSC en términos emocionales y no solamente en términos cognoscitivos.

Además de las implicaciones teóricas, esta investigación también tiene unas implicaciones para la gestión importantes. En vista de los resultados obtenidos, y como las iniciativas de RSC afectan a la fidelidad de los consumidores con la organización, debe animarse a las empresas a participar en este tipo de acciones. Los consumidores exigen a las empresas actuaciones socialmente responsables a la hora de tratar con ellos y los demás grupos de interés (De Pelsmacker et al., 2005; Podnar y Golob, 2007), algo que no siempre ocurre. Por lo tanto, los esfuerzos estratégicos de las mismas deben ir en esa línea; comenzando por la identificación de posibles errores, la subsanación de los mismos y una actuación posterior en consecuencia con lo que se les demanda. También sería adecuado atender a la necesidad de comunicar (Albu y Wehmeier, 2014; Kim, 2014) adecuadamente a todas las partes interesadas los esfuerzos realizados, especialmente, a los consumidores.

#### **6.3.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

A pesar de las contribuciones de esta investigación, ésta no está exenta de limitaciones. Al utilizar a los clientes como única fuente de información para medir todas las variables del modelo, reconocemos la posibilidad de que exista un sesgo asociado a la varianza del método común (*common method variance*). En el futuro, sería conveniente utilizar otro tipo de fuentes que complementen las respuestas dadas por los consumidores. Por otro lado, las hipótesis han sido testadas en una única empresa de un sector específico, por lo que, en futuras investigaciones, se considera necesario probar el modelo en más empresas y nuevos sectores que permitan comprobar que los resultados obtenidos sí son generalizables. Asimismo, sería interesante replicar el estudio en un entorno

cultural diferente, en el cual, se pueda ver el efecto de esa variable en las percepciones y respuestas del consumidor a la RSC.

La escala empleada de la RSC supone que el consumidor tiene un conocimiento previo de las actividades de responsabilidad social desarrolladas por la empresa. Sin embargo, en general, existe un desconocimiento considerable entre los consumidores acerca del significado del propio concepto y de las actividades desarrolladas por las organizaciones en este sentido (Pomering y Dolnicar, 2009). Es posible que los consumidores conozcan únicamente una acción socialmente responsable y, en base a ello, respondan las preguntas de la dimensión social, medioambiental y social de la RSC, ocasionando con ello el consecuente sesgo. De acuerdo con esto, es necesario que los investigadores tengan en cuenta el nivel de conciencia real de las iniciativas de RSC por parte de los consumidores, informando previamente, si fuera necesario, del trabajo de la empresa en este campo.

Asimismo, se trata de un estudio de carácter transversal, lo cual, dificulta llegar a alguna conclusión sobre la naturaleza de las relaciones causales que se plantean en el modelo. En este sentido, parece conveniente obtener los datos longitudinalmente con el fin de poder concluir que los resultados obtenidos en esas relaciones causales exploradas son acertados.

Al mismo tiempo, debe considerarse la posibilidad de incluir nuevas variables como la identificación o el compromiso con la organización en el modelo propuesto, de tal forma que permitan explicar mejor la relación entre la RSC y la lealtad de los consumidores considerando el impacto de las emociones.



## **6.4 MODELO 2. ¿CÓMO Y CUÁNDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INFLUYE EN LOS COMPORTAMIENTOS DE PROMOCIÓN DE LOS CONSUMIDORES?**

### **6.4.1 Introducción**

El concepto de responsabilidad social corporativa surge durante los años cincuenta (Palihawadana, Oghazi, y Liu, 2016) con la aparición de la obra de Bowen (1953) y desde el punto de vista académico y empresarial gana importancia durante las últimas décadas. Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la RSC y manifiestan una creciente preocupación por comprender la eficacia de estas prácticas. En respuesta a este interés, la integración de la RSC en la actividad de las empresas ha sido ampliamente analizada por la literatura desde una perspectiva fundamentalmente financiera (Peloza y Shang, 2011; Salazar et al., 2012). Sin embargo, el estudio del impacto de estas prácticas en ámbitos como el comportamiento del consumidor es todavía incipiente entre los investigadores (Bhattacharya y Sen, 2004; Fatma y Rahman, 2015; Hemingway y MacLagan, 2004; Lichtenstein et al., 2004). En este sentido, existen llamadas recientes a la investigación que sugieren la necesidad de mejorar el conocimiento sobre la RSC y comprender cómo y en qué circunstancias las prácticas socialmente responsables afectan a los comportamientos de los distintos grupos de interés; en especial, de los consumidores (Fatma, Rahman, y Khan, 2015).

Las escasas investigaciones realizadas hasta el momento en el ámbito de marketing sugieren que las iniciativas de RSC llevadas a cabo por la organización influyen de forma significativa sobre la actitud y el comportamiento de los consumidores (Becker-Olsen et al., 2006; Mandhachitara y Poolthong, 2011). De acuerdo con estos autores, las acciones de RSC fortalecen la unión entre los consumidores y la organización en la medida en que esta sea capaz de transmitir/comunicar eficazmente estas acciones (Barcelos, 2015; García de los Salmones et al., 2005; Pérez, García de los Salmones, y Rodríguez del Bosque, 2013). Existe evidencia de que la RSC está relacionada con variables como la satisfacción del consumidor, la identificación y el compromiso con la organización, la percepción de imagen y reputación corporativa, la lealtad hacia la empresa y la intención de compra (Luo y Bhattacharya, 2006; Marin et al., 2009; Öberseder et al., 2013).

Sin embargo, no se conoce cómo la RSC influye sobre otro tipo de respuestas de los consumidores y que pueden ser especialmente importantes para la empresa (Öberseder

et al., 2014; Stanaland et al., 2011; Tian et al., 2011). En concreto, se desconoce cómo y cuándo las prácticas de RSC percibidas por los consumidores influyen sobre los comportamientos que estos desarrollan a más corto plazo. Al mismo tiempo, se ha subrayado recientemente, la necesidad de examinar los procesos subyacentes en las respuestas de los consumidores a este tipo de acciones (Bhattacharya et al., 2009; Romani et al., 2013).

Este trabajo pretende contribuir a llenar parcialmente este vacío analizando la relación entre la RSC y los comportamientos de promoción llevados a cabo por el consumidor (Du et al., 2007). Este tipo de comportamientos, entre los que se incluye la intención de probar nuevos productos, el boca-oreja positivo, la disposición a darle una segunda oportunidad a la empresa en caso de fallo o la intención de proporcionarle información útil a la organización (Du et al., 2007; Romani et al., 2013); son especialmente relevantes para la empresa pues contribuyen, a largo plazo, a mejorar su rendimiento financiero (Mittal, Sinha, y Singh, 2008).

En este sentido, aunque los principales resultados de la investigación sugieren que las iniciativas de RSC influyen fundamentalmente sobre resultados de carácter transaccional (*i.e.*, elección de la marca, la compra); existe evidencia que confirma que estas prácticas tienen también resultados de carácter relacional, aunque apenas han sido considerados por la literatura (Du et al., 2007; Lichtenstein et al., 2004). Este es el caso del interés del consumidor en involucrarse en comportamientos de promoción (Du et al., 2007; Du et al., 2010; Romani et al., 2013; Schmeltz, 2012).

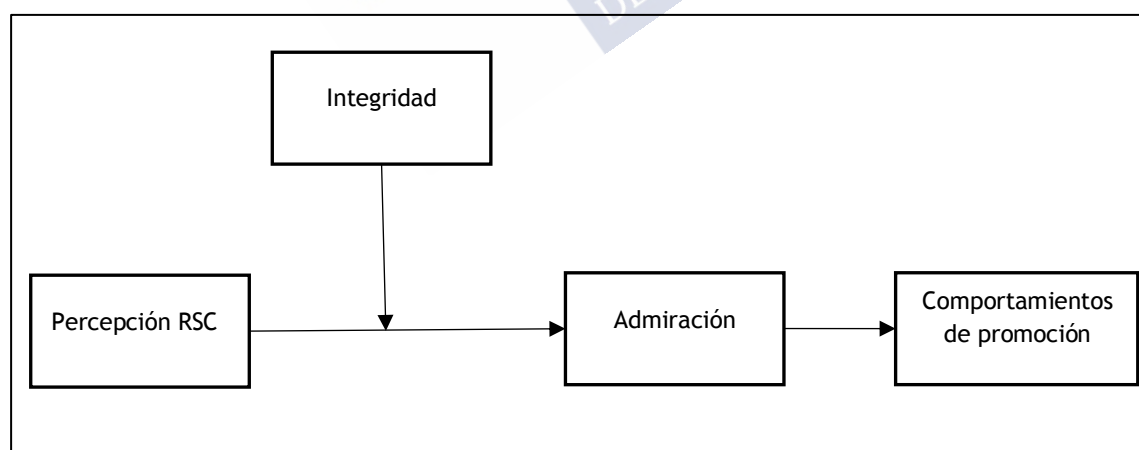
Este trabajo tiene como objetivo proponer y contrastar un nuevo mecanismo que explique desde el punto de vista relacional, la respuesta de los consumidores hacia las prácticas de RSC de la empresa, considerando las emociones como elementos mediadores en ese proceso. En concreto, el modelo que se plantea sugiere el papel mediador una emoción, la admiración, en la relación entre la percepción de la RSC por parte de los consumidores y el desarrollo de comportamientos de promoción, entendiendo por estos comportamientos el boca-oreja positivo y la defensa de la empresa frente a comentarios negativos.

La admiración se define como la sensación de respecto, estima y aprobación asociada a las acciones realizadas o al carácter de otra persona o ente, que puede resultar un

elemento inspirador y motivador para la persona que experimenta esa admiración (Algoe y Haidt, 2009; Darwin et al., 1998; van de Ven et al., 2011). A este respecto, los trabajos que analizan empíricamente el papel de las emociones en la eficacia de las prácticas de RSC son prácticamente inexistentes (Algoe y Haidt, 2009; van de Ven et al., 2011).

Al mismo tiempo, se analiza el papel moderador de una virtud moral, la integridad, en la influencia de las prácticas de RSC sobre la admiración del consumidor. Una persona es virtuosa cuando se puede confiar en ella y se puede esperar que haga el bien en todas las circunstancias (Pellegrino, 1995). En este sentido, las personas virtuosas no solamente se guían por el deber de hacer algo, sino que también tienen en consideración el carácter ético de las situaciones a las que se enfrentan. En consecuencia, las virtudes morales son rasgos que hacen que los individuos que las poseen actúen, piensen y sientan de una determinada forma con cierta asiduidad, convirtiéndose en rasgos moralmente admirables para otros (Armstrong, 2006). Por ende, como señalan Veríssimo y Lacerda (2015) recientemente, en un contexto tan convulso como en el que se mueven hoy en día las empresas, se vuelve transcendental considerar el papel que juegan las virtudes, especialmente, las virtudes morales como la integridad, en el ámbito organizativo (Veríssimo y Lacerda, 2015), pero esencialmente en el ámbito del comportamiento del consumidor (Kim y Drumwright, 2016).

Figura 6-4. Modelo propuesto 2



#### 6.4.2 Hipótesis

##### Responsabilidad social corporativa y admiración

Numerosos estudios han examinado y propuesto distintas conceptualizaciones de RSC sin que exista hasta la fecha un consenso en la literatura sobre qué se entiende por

RSC (Parmar et al., 2010; Peloza y Shang, 2011). Desde la perspectiva de los consumidores, consideramos que la definición más apropiada de RSC es la propuesta por Du et al., (2011), quienes la consideran como el compromiso de la empresa para maximizar el bienestar económico, social y medioambiental a largo plazo, a través de sus prácticas empresariales, los recursos de los que disponen y las políticas que desarrollan. Esta definición se ajusta más correctamente a las dimensiones del concepto que es capaz de discriminar el consumidor: (1) la dimensión económica, (2) la dimensión social y (3) la dimensión medioambiental (Alvarado-Herrera et al., 2015; van Marrewijk, 2003). Asimismo, se trata de las tres dimensiones que se identifican en el marco conceptual de los modelos que se desprenden de la Teoría del Desarrollo Sostenible (Gladwin et al., 1995) o la teoría de la “*Triple Bottom Line*” (Elkington, 1997), y difieren en cierta medida de las dimensiones que recogen otros modelos de RSC como la pirámide de Carroll (Carroll, 1991).

Los consumidores realizan evaluaciones positivas de la actividad y los productos de las empresas cuando consideran que las prácticas de RSC que realiza la organización también tienen ese carácter positivo (Brown y Dacin, 1997). Los estudios señalan la existencia de una influencia específica de la RSC sobre aspectos cognoscitivos que influyen sobre el comportamiento del consumidor (Öberseder et al., 2013) y que tiene diversas consecuencias de gestión, comerciales y éticas, entre otras. En este sentido, se ha demostrado que la RSC está relacionada con variables como la satisfacción del consumidor, la identificación y el compromiso con la organización, la percepción de imagen y reputación corporativa, la lealtad hacia la empresa, la intención de compra o la atracción de nuevos clientes (Du et al., 2010; Luo y Bhattacharya, 2006; Marin et al., 2009; Öberseder et al., 2013).

Así mismo, existe evidencia de que las prácticas de RSC influyen también sobre el componente emocional de los individuos (*i.e.*, Grappi et al., 2013; Romani et al., 2013). La naturaleza positiva de las acciones de RSC puede hacer que el consumidor perciba positivamente a quien las desarrolla, en este caso, a la empresa, sintiendo admiración hacia ella.

La literatura señala que las emociones constituyen un factor crítico que estimula la manera de percibir, sentir y comportarse de los consumidores frente a las marcas u organizaciones (Ivens et al., 2015). Entre éstas, la admiración, hace referencia a la



sorprea asociada a un hecho por el que el individuo muestra un sentido de aprobación, lo cual le evoca cierto placer, respecto y estima (Darwin et al., 1998). En el momento en el que alguien, ya sea una persona o un grupo, toma parte en una acción ensalzable, el individuo experimenta admiración hacia esa persona o grupo (Sweetman et al., 2013), sintiendo la necesidad de ayudar o colaborar con ellos (Cuddy et al., 2007). En este sentido, Cuddy et al., (2007) sugieren que aquellas conductas prosociales o conductas cooperativas, que buscan el bien común y tiene como objetivo ayudar a las distintas partes interesadas que lo puedan necesitar, tendrán sobre el consumidor unas consecuencias emocionales positivas, tales como la experimentación de admiración. En una línea similar, Cegarra-Navarro y Martínez-Martínez (2009) sugieren en su trabajo que la RSC es un requisito previo para la admiración.

De forma análoga, Romani et al. (2013) plantean que las iniciativas socialmente responsables son percibidas por los consumidores como un apoyo a sus objetivos morales, generando en ellos emociones de tipo moral como la gratitud. A este respecto, consideramos que la percepción de las iniciativas socialmente responsables podría conducir al consumidor a experimentar otro tipo de emociones morales distintas de la gratitud, concretamente, admiración por la empresa que lleva a cabo estas prácticas.

En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>1</sub>: La RSC está relacionada positivamente con la admiración hacia la empresa experimentada por el consumidor.***

### **Comportamientos de promoción**

Las empresas en su relación con los clientes, además de los beneficios transaccionales, pueden obtener otras ventajas de tipo relacional a largo plazo, tales como la lealtad de los clientes o los comportamientos de promoción (Du et al., 2007). Los beneficios obtenidos por la compra son muy importantes para las empresas, sin embargo, también resulta de gran interés para ellas lograr de los consumidores otro tipo de respuestas actitudinales y comportamentales. En este sentido, bajo el paraguas de los comportamientos de promoción se encuentran otros beneficios no transaccionales de gran valor como el boca a boca positivo o la resistencia a las informaciones negativas sobre la organización (Du et al., 2007; Sen, Du, y Bhattacharya, 2016).

Desde el punto de vista del consumidor, la evidencia empírica demuestra que los elementos afectivos y, en particular, las emociones, influyen de forma significativa sobre su comportamiento (Kervyn et al., 2012). En un trabajo reciente, Aaker, Garbinsky, y Vohs (2012) comprobaron que la valoración de ciertos elementos cognitivos como la calidad o la competencia de la organización tenían como consecuencia la aparición de sentimientos y emociones positivas como la admiración. Cuando los consumidores experimentaban esa admiración estaban dispuestos a realizar más compras a la organización (Aaker, Vohs, y Mogilner, 2010).

En este sentido, una emoción de tipo moral y positiva como la admiración puede resultar un elemento motivador para el consumidor que le induzca a actuar de forma beneficiosa para sí mismo pero también para el objeto admirado, esto es, la organización (Immordino-Yang y Sylvan, 2010). El boca-oído positivo, la disposición a probar nuevos productos o el proporcionar información útil a la empresa, son ejemplos de comportamientos de promoción que podría llevar a cabo el consumidor en beneficio de la empresa.

En consecuencia, plantamos la segunda hipótesis en estos términos:

***H<sub>2</sub>: La admiración está relacionada positivamente con los comportamientos de promoción.***

La evidencia empírica muestra que la RSC es un buen catalizador y, reduce, por ejemplo, el boca a boca negativo o las malas impresiones del consumidor en relación con la actuación de la empresa (Joireman, Smith, Liu, y Arthurs, 2015). En este sentido, la RSC no solamente se relaciona con la intención de compra de los consumidores (Sen et al., 2016), sino que actúa como un antecedente de otras respuestas posibles por parte de los consumidores. Sin embargo, como demuestran Joireman et al. (2015) la relación RSC-respuesta del consumidor está mediada por elementos cognitivos y emocionales que explican cuándo, cómo y por qué los consumidores responden de una u otra forma a las acciones de responsabilidad social.

En esta línea, se propone que la admiración desempeña un papel mediador entre la RSC y los comportamientos de promoción del consumidor. La participación de la empresa en acciones loables desde el punto de vista del consumidor, ya sean de carácter social, medioambiental o económico; genera un sentimiento de admiración del

consumidor hacia esa organización, lo que provoca que se éste se comporte de forma positiva y beneficiosa hacia ella. Este argumento se recoge en la siguiente hipótesis:

***H<sub>3</sub>: La admiración media la relación entre la RSC y los comportamientos de promoción.***

### **La Integridad**

La integridad es una virtud moral que hace referencia a un patrón que surge de la alineación entre las palabras y los actos de un individuo. En este sentido, para hablar de integridad es necesario que exista una coherencia entre los valores que promulga el individuo y los que verdaderamente adopta, a la par que cumple todas las promesas realizadas (Simons, 2002). Por otro lado, la integridad también implica actuar bajo un conjunto de principios que implican el respeto hacia los demás. En el contexto organizativo, se haría referencia a las partes afectadas por las acciones de la empresa (Waddock, 2001).

Algunos autores (*i.e.*, Waddock, 2001) sugieren que la integridad es la base de la buena ciudadanía corporativa, término que se emplea con cierta frecuencia en la literatura para referirse a la RSC. Además, esta virtud se ve como un componente crítico de la ética o moralidad de las personas (Palanski y Yammarino, 2007). En consecuencia, como estos dos términos, ética y moral, se relacionan con los comportamientos socialmente responsables (Palanski y Yammarino, 2007; Veríssimo y Lacerda, 2015), se desprende que la RSC está relacionada con la integridad de los individuos y las organizaciones. A este respecto, una persona con altos niveles de integridad es una persona altamente moral y ética (Palanski y Yammarino, 2007); al mismo tiempo, una persona altamente íntegra será una persona con altos estándares de RSC.

En la medida en que las empresas cumplen con sus responsabilidades sociales, ambientales y económicas; son también fieles a su palabra, y, por lo tanto, se podrían considerar organizaciones íntegras (Park, Lee, y Kim, 2014). La coherencia mostrada por la empresa entre sus valores y sus comportamientos permitiría la alineación con los valores del individuo, maximizando el efecto que la RSC ejerce sobre el comportamiento del individuo.

Los valores y virtudes ejercen influencia sobre la elección y evaluación de los comportamientos (Schwartz, 1992). Por esta razón, se espera que las personas con alta integridad se muestren más receptivas y valoren positivamente las acciones socialmente responsables de las organizaciones, experimentando una mayor admiración hacia la empresa que desarrolla prácticas de RSC. El sentimiento de autoafirmación o conexión con el grupo que comparte sus mismos valores o virtudes (Steele, 1988), llevará a estos individuos a evaluar este tipo de acciones como más positivas y deseables.

De acuerdo con esto presentamos las siguientes hipótesis:

***H4: La integridad del consumidor modera la influencia de la RSC sobre la admiración, de forma que la relación será más fuerte para aquellos consumidores con alta integridad y más débil para los consumidores con baja integridad.***

#### **6.4.3 Medidas**

En la Tabla 6-8 se describen los constructos usados en el estudio. Todos los indicadores de las escalas de autoinforme emplearon escalas tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo).

#### **Responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa fue medida a través de la escala de 18 ítems propuesta por Alvarado-Herrera et al. (2015). Siguiendo su recomendación, la RSC se consideró como un factor de segundo orden con tres dimensiones de seis ítems cada una: (1) la dimensión social, (2) la dimensión económica y (3) la dimensión medioambiental. El alfa de Cronbach obtenido para la dimensión social de la RSC fue 0.95; para la dimensión económica, 0.88; y para la dimensión medioambiental, 0.95. Los índices de fiabilidad compuesta fueron de 0.95, 0.86 y 0.96, respectivamente.

#### **Integridad**

Por su parte, la integridad se midió a través de dos ítems adaptados del trabajo de Palanski, Kahai, y Yammarino (2011) a partir de la escala propuesta por Simons, Friedman, y Liu, (2007). El alpha de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta fueron de 0.73 y 0.80, respectivamente.

## **Admiración**

La admiración se midió por medio de una escala de 5 ítems desarrollada por Sweetman et al., (2013). El alfa de Cronbach fue de 0.93 y la fiabilidad compuesta de 0.92.

## **Los comportamientos de promoción**

Por último, para medir los comportamientos de promoción se emplearon 4 ítems de la escala propuesta por Romani et al., (2013). El alfa de Cronbach obtenido para esta escala fue de 0.86 y la fiabilidad compuesta de 0.87.

Las escalas de medida de los constructos que conforman el modelo estaban escritas originalmente en inglés, por lo cual, se sometieron a un proceso de traducción siguiendo la metodología propuesta por Brislin (1986). También se llevó a cabo un pretest utilizando una muestra de 10 consumidores.

### **6.4.4 Análisis y resultados**

Para evaluar las propiedades de las variables latentes se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio utilizando AMOS (Anderson y Gerbing, 1988). Además, para evitar problemas debidos al posible no cumplimiento de las condiciones de normalidad multivariante, se utilizó la técnica de bootstrap. Los parámetros del modelo de AFC de construcción latente se estimaron utilizando el método de máxima verosimilitud. Dado el tamaño del modelo y la muestra, los resultados indican un ajuste aceptable para los datos ( $X^2=853.4$ ;  $df=354$ ;  $p<0.001$ ;  $RMSEA=0.07$ ,  $CFI=0.93$ ;  $IFI:0.93$ ;  $TLI=0.92$ ).

En relación a la validez convergente de las escalas, como se muestra en la Tabla 6-8, todas las cargas factoriales fueron significativas y estadísticamente significativas ( $p<0,05$ ), proporcionando evidencia sobre la validez de los ítems utilizados para representar los constructos. La fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach estaban por encima de 0.7, lo que proporciona evidencia de una adecuada fiabilidad (Anderson y Gerbing, 1988).

Tabla 6-8. Constructos, ítems y cargas factoriales del modelo 2

Variables latentes	Ítems	Cargas factoriales (*)	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión social)</b>	1. Patrocinar programas educativos 2. Patrocinar programas de salud pública 3. Mantener un alto compromiso con principios éticos bien definidos 4. Patrocinar programas culturales 5. Realizar donaciones económicas a causas sociales 6. Ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad/vecindario	0.95 0.73 0.91 0.85 0.77 0.96	0.95	0.95
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión medioambiental)</b>	1. Patrocinar programas medioambientales 2. Asignar recursos para ofrecer productos compatibles con el medio ambiente 3. Llevar a cabo programas para reducir la contaminación 4. Proteger el medio ambiente 5. Reciclar sus materiales de desecho adecuadamente 6. Utilizar sólo los recursos naturales que sean necesarios	0.73 0.80 0.97 0.96 0.94 0.90	0.95	0.96
<b>Responsabilidad social corporativa (dimensión económica)</b>	1. Maximizar los beneficios para garantizar su continuidad 2. Construir relaciones sólidas con sus clientes para asegurar un éxito económico a largo plazo 3. Mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece 4. Mantener una política de precios competitiva 5. Mejorar siempre su rendimiento económico 6. Hacer todo lo posible para ser más productiva	0.50 0.53 0.82 0.90 0.78 0.52	0.88	0.86
<b>Integridad</b>	1. Me comporto de acuerdo a los valores de los que hablo 2. Cuando prometo algo, se puede tener la certeza de que lo haré	0.97 0.63	0.73	0.80
<b>Admiración</b>	1. Siento admiración por esta empresa 2. Tengo respeto hacia esta empresa 3. Siento veneración por esta empresa 4. Esta empresa me asombra 5. Esta empresa me inspira	0.82 0.66 0.87 0.95 0.89	0.93	0.92
<b>Comportamientos de promoción</b>	1. Estoy dispuesto a probar nuevos productos introducidos por esta empresa 2. Estoy dispuesto a hablar positivamente de esta empresa a otras personas 3. Estoy dispuesto a darle otra oportunidad a la empresa, si hace algo que no me gusta 4. Estoy dispuesto a proporcionarle información útil a esta empresa	0.76 0.76 0.90 0.74	0.86	0.87

Para evaluar la validez discriminante se utilizó el enfoque de Fornell y Larcker (1981). De acuerdo con esto, se calcularon los intervalos de confianza para las correlaciones entre pares de variables. Ninguno de los intervalos incluyó el valor uno; por lo tanto, se asumió la validez discriminante entre los constructos. Además, se comparó el Índice de varianza extraída (AVE) de cada constructo con la correlación entre las distintas variables latentes. El AVE para cada constructo resultó ser mayor que su varianza compartida con cualquier otra variable, confirmando la existencia de validez discriminante.

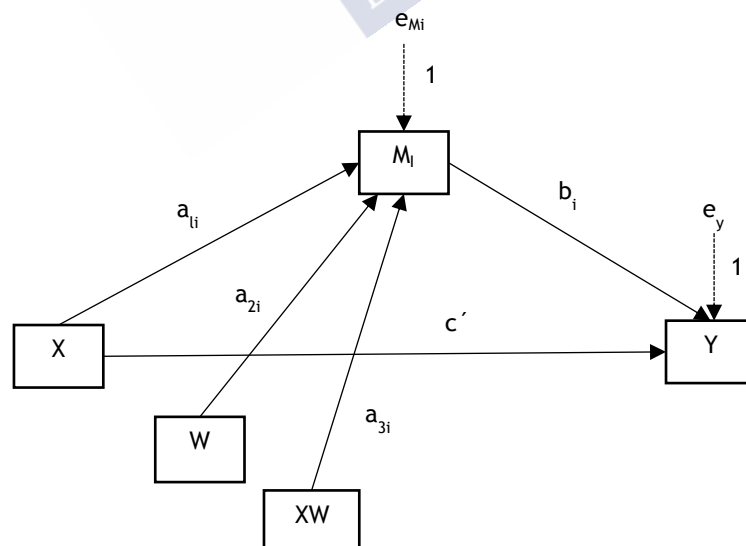
Tabla 6-9. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre variables del modelo 2

	Mean	S.D.	1	2	3	4
<b>1. Integridad</b>	6.56	0.68				
<b>2. RSC</b>	4.87	1.24	0.21**			
<b>3. Comportamientos de promoción</b>	5.12	1.62	0.25**	0.48**		
<b>4. Admiración</b>	3.74	1.67	0.19**	0.48*	0.58**	

\*\* $p < .01$

Para contrastar las hipótesis planteadas, algunas de las cuales suponen efectos mediadores y moderadores, se plantea un conditional process analysis, que es especialmente adecuada cuando “el objetivo del análisis es describir y comprender la naturaleza condicional del mecanismo o mecanismos por los cuales una variable transmite su efecto sobre otra” (Hayes, 2013, p. 325).

Figura 6-5. Diagrama estadístico modelo 7 del Process (Hayes)



Efecto indirecto condicionado de X en Y a través  $M_1 = (a_{1i} + a_{3i} W) b_i$

Efecto directo de X en Y =  $c'$



Concretamente se utiliza el modelo 7 (Hayes, 2013) y el PROCESS Procedure para SPSS Release 2.16, disponible en [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com), siendo X la variable RSC, M la admiración, Y los comportamientos de promoción y W la integridad. Para no tener problemas de interpretación con algunos coeficientes dadas las escalas de medición de ciertas variables consideradas (que no incluyen el valor cero), se procede a centrar a la media las variables RSC e integridad, que son precisamente las que están implicadas en los términos de interacción.

Los resultados del análisis mediante Mínimos cuadrados ordinarios (OLS) muestran que la RSC tiene un efecto positivo y significativo en la admiración ( $a_1 = 0.62$ ,  $p < .001$ ) y esta variable, a su vez, lo tiene sobre los comportamientos de promoción ( $b_1 = 0.33$ ,  $p < .001$ ), lo que supone un apoyo para las hipótesis 1 y 2. Además, se observa un efecto directo de la RSC sobre los comportamientos de promoción ( $c' = 0.45$ ,  $p < .001$ ), lo que pone de manifiesto que una parte del efecto de la RSC se produce con independencia de la admiración. Los resultados también apoyan la hipótesis 4, mostrando que el efecto positivo entre RSC y la admiración es contingente de la integridad, como lo demuestra la interacción estadísticamente significativa entre RSE e integridad en el modelo de admiración ( $a_3 = 0.22$ ,  $p = .010$ ) (ver Tabla 6-10), y apoyado por el Gráfico 6-1, que muestra un efecto más fuerte de la RSE en la admiración cuando la integridad es alta.

Para probar la moderación se utiliza el método del pick-a-point, combinado con el uso del bootstrapping. En la Tabla 6-10, se incluyen los efectos condicionales indirectos de RSC en la promoción para varios valores de integridad y los intervalos de confianza bootstrap para estos efectos. Se observa que el efecto indirecto es siempre positivo (lo cual apoya la hipótesis 3), pero no constante, ya que depende de la integridad (por lo tanto, es condicional), que era lo que planteaba la hipótesis 4. Cuando mayor es la integridad, más fuerte es el efecto de la RSC sobre los comportamientos de promoción.

Tabla 6-10. Coeficientes no estandarizados modelo 7 de Hayes para el modelo 2

Antecedentes	Consecuencias					
	M (Admiración)			Y (Comportamientos de promoción)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Constante	3.70	0.09	<.001	3.46	0.22	<.001
RSC	0.62	0.08	<.001	0.33	0.07	<.001
Integridad	0.44	0.16	.006	---	---	---
Admiración	---	---	---	0.45	0.06	<.001
RSC x integridad	0.22	0.08	.010	---	---	---
	$R^2 = 0.26$ , $F(3,25) = 29.69$ , $p < .001$			$R^2 = 0.39$ , $F(2,25) = 79.19$ , $p < .001$		

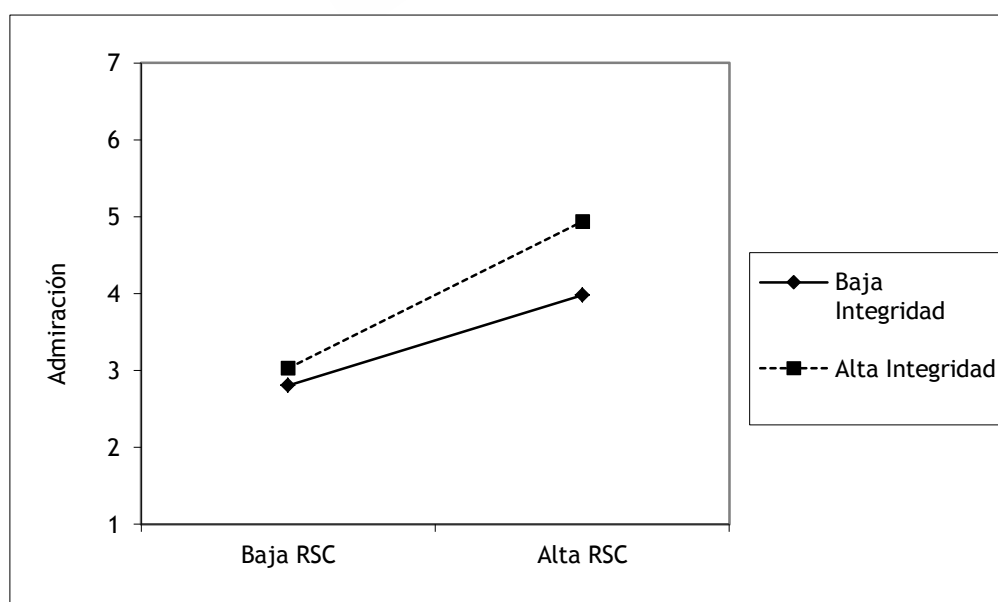
Un apoyo adicional a los efectos mediadores y moderadores, y por lo tanto, a las hipótesis 3 y 4, se obtiene mediante el cálculo del índice de mediación moderada (Tabla 6-11), que puede considerarse positivo, al excluir el intervalo de confianza el valor cero. En definitiva, los resultados indican que la RSC tiene efectos directos incondicionales sobre los comportamientos de promoción y también efectos indirectos (en este caso condicionales de la integridad) a través de la admiración. Es decir, se observa que cuanto mejor sea la percepción por parte de los consumidores de las actividades de RSC de las empresas, mayores serán su admiración y sus comportamientos de promoción. Además, esta cadena de efectos será más fuerte cuanto más integridad manifieste el consumidor.

Tabla 6-11. Efectos directos e indirectos de la RSC en los comportamientos de promoción

Efectos indirectos condicionales de la RSC en los comportamientos de promoción a través de la admiración para los valores de la integridad				
Moderador (Integridad)*	Efecto indirecto	BootSE	BootLLCI	BootULCI
5.50	0.17	0.07	0.03	0.30
6.00	0.22	0.05	0.13	0.33
7.00	0.32	0.05	0.22	0.42
7.00	0.32	0.05	0.22	0.42
7.00	0.32	0.05	0.22	0.42
Efecto directo incondicional de la RSC en los comportamientos de promoción				
Efecto directo	SE	P	LLCI	ULCI
0.33	0.07	<.001	0.19	0.48
Índices de mediación moderada				
	SE	P	LLCI	ULCI
	0.10	0.06	0.03	0.24

\*Valores para los percentiles 10, 25, 50, 75 y 90

Gráfico 6-1. Efecto condicional de la RSC en la admiración: efectos de interacción de dos vías para las variables no normalizadas



Cuadro 6-5. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 2

Hipótesis	Planteamiento	Resultado
H <sub>1</sub>	La RSC está relacionada positivamente con la admiración hacia la empresa experimentada por el consumidor.	Aceptada
H <sub>2</sub>	La admiración está relacionada positivamente con los comportamientos de promoción.	Aceptada
H <sub>3</sub>	La admiración media la relación entre la RSC y los comportamientos de promoción.	Aceptada
H <sub>4</sub>	La integridad del consumidor modera la influencia de la RSC sobre la admiración, de forma que la relación será más fuerte para aquellos consumidores con alta integridad y más débil para los consumidores con baja integridad.	Aceptada

### 6.4.5 Conclusiones

Este trabajo profundiza en los mecanismos que explican la relación entre la RSC y los comportamientos de promoción desarrollados por el consumidor. La consideración de la admiración como variable mediadora en esta relación y la identificación de una virtud moral, la integridad, como variable moderadora; aportan conocimiento sobre el cómo y en qué circunstancias las prácticas de RSC influyen sobre el comportamiento del consumidor.

Nuestros resultados confirman que las iniciativas de RSC influyen positivamente sobre el comportamiento del consumidor tanto directa como indirectamente. Los consumidores son un grupo de interés vital para la supervivencia de cualquier organización a corto y a largo plazo, y constituyen por tanto, el activo más importante de una empresa (Clarkson, 1995). Por eso, comprender la forma de influir efectivamente sobre sus actitudes y comportamientos en relación con la empresa puede suponer una ventaja importante para las organizaciones. En este sentido, los estudios existentes en la literatura previa vinculan la presencia de RSC en la empresa con los buenos comportamientos de los consumidores, entendiendo por ellos, la lealtad hacia la organización, las intenciones de compra, la identificación del consumidor con la empresa o la satisfacción, entre otros (Mandhachitara y Poolthong, 2011; Öberseder et al., 2013). Sin embargo, en comparación a la atención dada a otros grupos de interés como los accionistas con respecto a la responsabilidad social, los consumidores apenas han sido considerados. Este trabajo contribuye a llenar este vacío identificando las circunstancias y la manera en la que las prácticas de RSC influyen sobre los comportamientos de promoción del consumidor atendiendo a las llamadas a la investigación recientes que

subrayan la necesidad de comprender las respuestas de los consumidores frente a la RSC (Öberseder et al., 2014).

En general, los resultados de nuestro trabajo indican que las variables de carácter emocional son un buen mecanismo para explicar la relación entre la RSC percibida por los consumidores y los comportamientos de promoción que muestran respecto de las organizaciones. Concretamente, se confirma que la RSC influye positivamente sobre la admiración y esta, a su vez, influye en el mismo sentido sobre los comportamientos de promoción. Estos resultados están en línea con investigaciones anteriores, que confirman que las emociones influyen de forma significativa en el comportamiento de los consumidores (Kervyn et al., 2012). De acuerdo con los trabajos de Grappi et al., (2013) y Romani et al., (2013), la percepción de responsabilidad o irresponsabilidad social de las empresas influye sobre los comportamientos de los consumidores. Estos autores confirmaron, por ejemplo, que la RSC influye sobre las acciones del consumidor, el boca-oreja positivo o los comportamientos de apoyo a la empresa a través de variables como la identificación empresa-consumidor, la evaluación de la organización o sentimientos de tipo negativo (desprecio, ira y repugnancia). Por lo tanto, los resultados de nuestro estudio complementan las conclusiones obtenidas en esos dos trabajos previos.

Además, estos hallazgos revelan que aparte de los componentes cognoscitivos, los aspectos afectivos también explican la relación RSC-comportamiento del consumidor, contribuyendo a crear conocimiento sobre los procesos subyacentes que están detrás de las actuaciones de los consumidores.

Con respecto al papel de las virtudes, los resultados confirman que la integridad modera la relación entre la RSC percibida por el consumidor y la admiración que éste siente hacia la empresa que realiza estas acciones. En concreto, cuanto mayor es la integridad, más fuerte es el efecto de la RSC sobre los comportamientos de promoción. Estos resultados siguen la línea de investigaciones previas en las que se demuestra que los valores o virtudes morales influyen sobre las actitudes y comportamientos de los individuos (Veríssimo y Lacerda, 2015). Sucintamente, existe evidencia de la importancia de los valores altruistas o de la empatía como elementos catalizadores en la percepción de la RSC por parte de los consumidores (Romani et al., 2013). Los resultados de los trabajos en este sentido, afirman que los consumidores experimentan emociones como la gratitud en la medida en la que los consumidores tienen valores como el altruismo.

En consecuencia, nuestra investigación contribuye teórica y empíricamente a expandir el conocimiento tan limitado que existe en torno a los vínculos emocionales existentes entre la RSC y los comportamientos de los consumidores (Joireman et al., 2015), respondiendo a las llamadas a considerar este tipo de variables afectivas en el área de investigación del comportamiento del consumidor y, más concretamente, al área de la responsabilidad social en el entorno del marketing (Grappi et al., 2013; Ketola, 2008; Xie et al., 2015). Asimismo, a diferencia de estudios anteriores en los que se utilizaba una metodología experimental y manipulada (*i.e.*, Romani et al., 2013; Xie et al., 2015), las hipótesis de nuestro modelo fueron probadas en condiciones reales, es decir, no se manipuló ninguna situación o se les presentó a los consumidores información previa sobre la RSC desarrollada por la organización, de tal forma que, no se les provocó la experimentación de emociones morales más allá de las que personalmente sentían. Además, se empleó una escala de RSC (Alvarado-Herrera et al., 2015) que se ajusta a las dimensiones que es capaz de diferenciar el consumidor en este constructo (dimensión social, dimensión medioambiental y dimensión económica), contribuyendo a demostrar la validez predictiva de la escala mediante su aplicación a un nuevo ámbito y empleándola en un modelo con variables del comportamiento del consumidor que tienen una relación significativa con su percepción de la RSC.

Más allá de las implicaciones académicas señaladas, este trabajo también tiene varias implicaciones para la gestión. En primer lugar, aunque existen ciertas reticencias sobre los beneficios en términos económicos que puede reportar la RSC a las organizaciones (Saeidi et al., 2015), nuestra investigación demuestra que la presencia de iniciativas de RSC en la organización puede influir sobre comportamientos de los consumidores clave para la supervivencia de la empresa en el mercado. Es decir, influye sobre variables como el boca-oreja positivo, la predisposición a no dejarse llevar por los comentarios negativos escuchados sobre la misma o la intención de probar sus nuevos productos. En este sentido, se justifica la necesidad de que las empresas incorporen a su estrategia empresarial este tipo de acciones, haciendo partícipes a los consumidores de ello.

En segundo lugar, nuestros hallazgos revelan que las virtudes morales de los consumidores y en concreto, la integridad, influye sobre la eficacia de la RSC. Las organizaciones a menudo clasifican a sus clientes con base en determinados criterios como el número de compras realizadas o el valor de sus transacciones en la empresa; sin

embargo, hasta el momento, han obviado otro tipo de aspectos, habitualmente de carácter más personal, que también pueden ser claves en el mantenimiento de una buena relación cliente-empresa. Los resultados de este estudio pueden aportar una nueva visión sobre estos criterios de clasificación, orientando el foco de atención hacia aspectos como los valores o virtudes de los consumidores. Identificar y dirigirse a esos consumidores con altos estándares morales podría convertirlos en líderes de opinión, de tal forma que sus opiniones influyeran positivamente sobre otros consumidores sobre los que, a priori, la presencia de RSC en la organización no es tan eficaz.

#### **6.4.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El presente trabajo tiene unas implicaciones importantes para la literatura de RSC, sin embargo, no está exento de limitaciones. En primer lugar, los datos de este estudio fueron obtenidos de una única fuente de información, los clientes. Sin embargo, con el fin de minimizar la posibilidad de sesgo de método común entre los constructos, se utilizaron los métodos de procedimiento (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003) para colocar los elementos pertenecientes a las variables dependientes e independientes en diferentes secciones de la encuesta, además de garantizar a los encuestados que sus respuestas permanecerían anónimas. El uso de encuestas personales para obtener información de los encuestados también contribuyó a minimizar el riesgo de sesgo común en el método. Asimismo, la muestra está compuesta por una única empresa del sector de la alimentación, lo que dificulta la generalización de los resultados, por lo que se debe probar el modelo en nuevas empresas e industrias.

Los datos tienen carácter transversal, lo que implica la dificultad de extraer del estudio conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones causales planteadas en el modelo (Bobko y Stone-Romero, 1998). En cuanto a las relaciones moderadoras planteadas, únicamente se considera la variable integridad. A este respecto, se debe tener en cuenta la posibilidad de que otras virtudes o incluso otras emociones moderen las relaciones que se plantean. La investigación anterior reconoce el poder de las virtudes y de las emociones para influir sobre los comportamientos de los consumidores (Immordino-Yang y Sylvan, 2010); sin embargo, hasta el momento, apenas han sido consideradas por la literatura. Futuros estudios deberían examinar profundamente el papel determinante de las variables afectivas y emocionales en los comportamientos y actitudes demostrados por los consumidores hacia las organizaciones.





## **6.5 MODELO 3: LIDERAZGO RESPONSABLE, RSC Y CREATIVIDAD DEL VENDEDOR**

### **6.5.1 Introducción**

Existe evidencia de que la creatividad influye de forma significativa sobre el rendimiento de los empleados (Gong et al., 2009) y, en particular, de los vendedores (Martinaityte y Sacramento, 2013). Por tanto, comprender cómo y cuándo ésta se desarrolla es una cuestión clave para los responsables comerciales. En este trabajo se sugiere que los líderes que practican un estilo de liderazgo responsable desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la creatividad de los agentes comerciales. No obstante, en línea con investigaciones anteriores (p.e., Zhang y Bartol, 2010), se analizan las variables a través de las cuales se produce el efecto de esta forma de liderazgo sobre la creatividad del vendedor.

Concretamente, en este trabajo se pretende demostrar que la percepción de la RSC por parte de los vendedores, así como la satisfacción y la identificación con la organización, contribuye a explicar la relación entre el liderazgo responsable y la creatividad. Respecto a la consideración de la RSC, competir en un mercado globalizado y responder a la cada vez más exigente demanda de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, administraciones, comunidad local, etc.) (Scherer y Palazzo, 2011) avoca a las organizaciones a trabajar bajo unas pautas de comportamiento encaminadas a buscar un beneficio en aras de la sociedad. En este contexto, el interés organizativo y académico por la consideración de las prácticas socialmente responsables dentro de las distintas áreas organizativas ha ganado importancia en los últimos años.

Por su parte, existen evidencias de que la percepción de la RSC influye sobre el potencial creativo de los empleados. Cuando un empleado se preocupa por algo, en este caso, por las prácticas socialmente responsables, su potencial creativo se ve impulsado (Glavas, 2016). Empero, se desconoce cómo y cuándo esto se produce. En consecuencia, en este trabajo, en línea con investigaciones previas (p.e., Brammer et al., 2015), se propone que esa relación está mediada por otras variables que explican o canalizan los efectos de las percepciones de RSC sobre el esfuerzo creativo del vendedor.

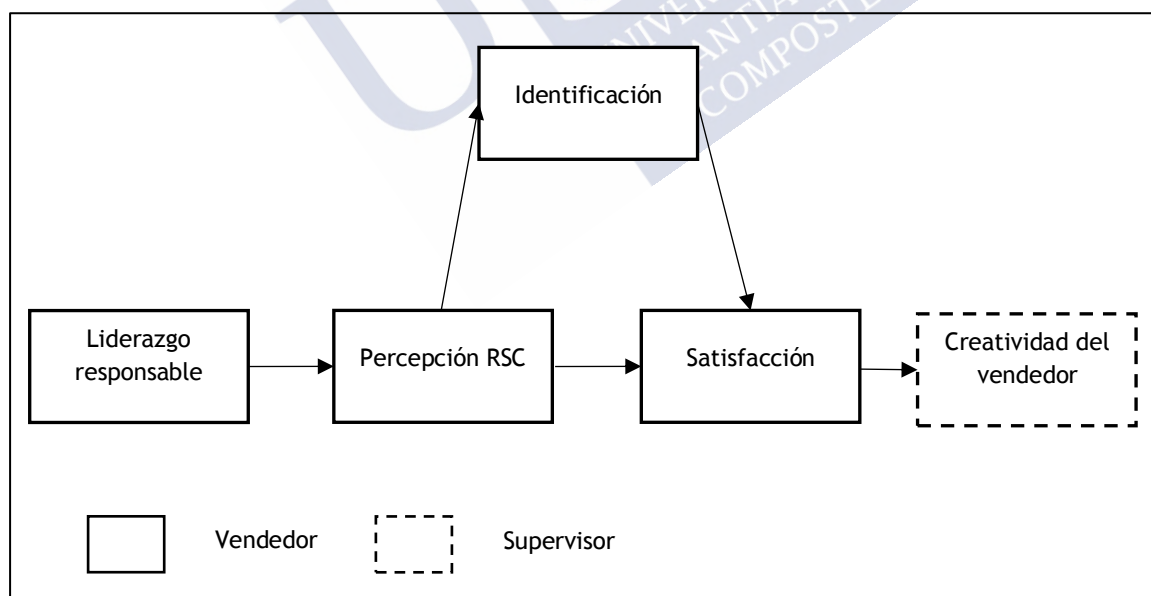
Asimismo, se ha comprobado que los empleados que perciben la actuación de su empresa de forma positiva y favorable están más satisfechos con las organizaciones para las que trabajan (Bhattacharya et al., 2008). Sin embargo, estudios recientes

(i.e., Vlachos, Panagopoulos, y Rapp, 2013) señalan la necesidad de comprender mejor el impacto que pueden tener las iniciativas de RSC sobre la satisfacción.

Conjuntamente, la literatura señala que las prácticas de RSC influyen sobre la identificación de los empleados con su empresa, ya sea por medio de otras variables (p.e., Kim et al., 2010), o directamente (p.e. Farooq, Rupp, y Farooq, 2016). A su vez, se trata ésta de una variable especialmente importante a la hora de que los empleados alcancen un alto grado de satisfacción en su empresa.

En este contexto, este trabajo contribuye a la literatura de marketing en varios aspectos. En primer lugar, se constrasta la relación de un nuevo estilo de liderazgo, el responsable, sobre el esfuerzo creativo de los vendedores. Hasta donde llega nuestro conocimiento, se trata del primer trabajo que analiza empíricamente esta forma del liderazgo. En segundo lugar, se atiende a las llamadas a la investigación recientes que plantean la necesidad de estudiar cómo la RSC influye sobre la creatividad. Y, en tercer lugar, se contribuye a la literatura sobre la creatividad de la fuerza de ventas, una línea de estudio/investigación todavía emergente.

Figura 6-6. Modelo propuesto 3



## 6.5.2 Hipótesis

A pesar del interés suscitado en los últimos años en la literatura por el liderazgo responsable, no existe evidencia empírica de sus efectos sobre el comportamiento de sus

seguidores en el ámbito organizativo. En este sentido, uno de los trabajos de referencia sobre este estilo de liderazgo es el de Voegtlin et al., (2012). Estos autores proponen un modelo que muestra los resultados del liderazgo responsable a nivel macro, meso y micro, aunque no lo contrastan empíricamente. Asimismo, Pless (2007) realiza un examen exhaustivo del liderazgo responsable, especialmente de los aspectos motivacionales que pueden llevar a un líder a comportarse responsablemente. No obstante, también es un estudio teórico carente de aporte empírico que permita hacer un análisis más profundo del liderazgo responsable.

Las características de los líderes y el poder que ejercen influyen sobre los comportamientos de sus seguidores y, en consecuencia, sobre los resultados de la organización. Este hecho encuentra su fundamento en la Teoría del Aprendizaje Social, con base en la cual se propone la existencia de uno o varios modelos positivos a seguir que ayudan a aprender y a reforzar lo aprendido (Bandura, 1986). De acuerdo con esto, el comportamiento de los líderes en términos de RSC puede tener también un impacto en sus seguidores.

Por otra parte, las bases de comportamiento de los líderes responsables se sostienen en las principales características de las actuaciones socialmente responsables. Los líderes responsables toman sus decisiones teniendo en consideración a los distintos grupos de interés o partes implicadas, lo cual, también supone la participación directa de los seguidores. Además, realizan acciones o actividades que no están incluidas en sus tareas, esto es, van más allá del esfuerzo que se les exige; y todo esto, influye en la conducta de los seguidores (Maak, Pless, y Voegtlin, 2016; Voegtlin et al., 2012).

En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>1</sub>: El liderazgo responsable está relacionado positivamente con la percepción de la RSC por parte de los vendedores.***

Existe evidencia de que la identificación con la organización por parte de los distintos grupos de interés y, especialmente, por parte de los empleados es uno de los factores que influyen sobre la competitividad de la empresa (Cardador, 2006; Kim et al., 2010). En base a la Teoría de la Identidad Social, los individuos tienden a identificarse con grupos que realzan su autoconcepto o autoestima (Tajfel y Turner, 1979); en virtud de ello, los empleados valoran que las empresas demuestren un

comportamiento prosocial (Cha et al., 2014; Grant, 2008), esto es, que realicen actividades alineadas con la responsabilidad social, lo cual, mediante un proceso de autocategorización permitirá alcanzar niveles más elevados de identificación organizativa.

De acuerdo con esto, la literatura sugiere que los empleados juzgan a su organización con base en su compromiso con las prácticas de RSC (Shen y Benson, 2016), por lo tanto, la percepción de RSC podría influir sobre la identificación de los empleados con la organización. Aunque no existe evidencia en el ámbito de ventas, la investigación desarrollada por Shen y Benson (2016) confirma empíricamente la relación entre la RSC dirigida a los empleados y la identificación con la organización. Esperando un resultado similar en el contexto específico de ventas, se plantea la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: La percepción de la RSC está relacionada positivamente en la identificación con la organización del vendedor.***

Análogamente, se ha sugerido que las prácticas de RSC transmiten a los empleados las señales necesarias para entender que la empresa contribuye a la sociedad y mantiene unos estándares de comportamiento ético y legamente aceptables (Lee et al., 2012; Valentine y Fleischman, 2008); en este sentido, los empleados pueden entender que la empresa es justa (Ambrose, 2002; Rupp et al., 2006), lo cual afectará a su actitud hacia ella, y, especialmente, a su satisfacción laboral.

De acuerdo con esto planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>3</sub>: La percepción de la RSC está relacionada positivamente con la satisfacción de los vendedores.***

Como se indicaba en el marco teórico, la identificación con la organización genera en los empleados otro tipo de resultados organizacionales positivos. Concretamente, el sentido de pertenencia a la organización le permite al vendedor evaluar positivamente las características del trabajo que realiza, lo que influye positivamente en su satisfacción laboral (Shin, Hur, y Kang, 2016).

En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis en estos términos:

***H<sub>4</sub>: La identificación con la organización influye de forma positiva en la satisfacción con la organización del vendedor.***

El carácter dinámico, competitivo y cambiante del entorno en el que desenvuelven su labor los vendedores hace que el esfuerzo creativo sea especialmente significativo en el desarrollo de su trabajo (Wang y Netemeyer, 2004). No obstante, las evidencias sobre cómo y cuándo se desarrollan este tipo de comportamientos son muy escasas.

Sin embargo, existen evidencias de que la satisfacción laboral también puede ser un antecedente de la creatividad de los trabajadores. Tanto los factores contextuales, como los factores personales, entre los que se encuentra la satisfacción, influyen sobre el esfuerzo creativo (Jafri, Dem, y Choden, 2016; Shin y Zhou, 2003). Asimismo, la literatura evidencia que los empleados con un nivel bajo de satisfacción o claramente insatisfechos, son renuentes a colaborar en actividades más allá de los requisitos mínimos de su puesto de trabajo (Kunze, Boehm y Bruch, 2011). De acuerdo con esto, se necesita un contexto en el que los trabajadores se encuentren satisfechos con su trabajo así como con su organización, para que puedan desarrollar convenientemente su creatividad.

De acuerdo con esto, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>5</sub>: La satisfacción con la organización está relacionada de forma positiva en la creatividad de los vendedores.***

La creatividad se puede considerar como el resultado de una multiplicidad de componentes que se ven influidos tanto por el proceso en el que se desarrolla como por el ambiente (Getz, 2009), por ejemplo, la creatividad puede surgir durante el proceso de redefinición de un problema y no en la solución del mismo. Siguiendo esta línea, nuestro estudio considera que los líderes responsables pueden crear el contexto idóneo para el desarrollo del esfuerzo creativo por parte de los agentes comerciales mediante su capacidad para influir en cómo estos perciben las prácticas de RSC.

Para el desarrollo de comportamientos positivos es muy importante fortalecer la relación entre la organización y los empleados. En este caso, consideramos que la percepción de la RSC, la satisfacción y la identificación organizativa son variables capaces de mejorar esa conexión. De acuerdo con esto, el líder responsable interviene en este proceso de desarrollo del comportamiento creativo de los vendedores influyendo

sobre cómo estos perciben las prácticas socialmente responsables desarrolladas por la empresa. Cuando estas prácticas se alinean con los intereses de los empleados gracias al ejercicio de un liderazgo responsable, la RSC contribuye a mejorar las actitudes de estos. Considerando entre estas actitudes la satisfacción y la identificación con la empresa, el comportamiento de los vendedores, en este caso su esfuerzo creativo, se vería positivamente afectado por ellas (Brammer et al., 2015).

En definitiva, cuando el líder es capaz de influir sobre la alineación de las prácticas de RSC con los intereses de los empleados, la identificación y satisfacción de éstos con la organización mejoran notablemente. En este escenario, la creatividad de los vendedores se desarrollará, siendo uno de los comportamientos positivos que se derivan del fortalecimiento de la relación entre organización y empleados.

En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>6</sub>: La identificación con la organización y la satisfacción del vendedor median la relación entre la RSC y la creatividad.***

### **6.5.3 Medidas**

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas ya existentes en la literatura tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). Por otra parte, todas las variables, a excepción de la creatividad, se midieron con información del vendedor; mientras que la creatividad de los vendedores fue medida con información proporcionada por el supervisor.

### **Liderazgo responsable**

El liderazgo responsable fue medido con una escala, de carácter unidimensional, propuesta por Voegtlin (2011) conformada por cinco ítems. Se ha seleccionado esta escala de medida por presentar una elevada consistencia interna en estudios previos y por el apoyo recibido en otros trabajos (p.e., Pless y Maak, 2011; Pless, Maak, y Stahl, 2011; Voegtlin, 2011).

### **Responsabilidad social corporativa**

En relación a la percepción de la RSC se empleó la escala de Turker (2009b). Aunque existen escalas alternativas, desde el punto de vista de los empleados y, en este



caso, de la fuerza de ventas, es una de las escalas que mejor se adapta a la concepción de este constructo. Se trata de una escala multidimensional que distingue el comportamiento de la empresa con distintos grupos de interés. Las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/mediambiental/ONGs, la dimensión de los empleados y la dimensión de los clientes. En primer lugar, consta de seis ítems relacionados con aspectos de carácter social, de carácter medioambiental, de apoyo a las generaciones futuras y referentes a las organizaciones no gubernamentales. En segundo lugar, presenta seis ítems que se refieren a los empleados; para terminar con tres ítems referentes a la relación de la empresa con los clientes.

### **Satisfacción**

En el caso de la variable actitudinal satisfacción se empleó una escala desarrollada por los autores Brown y Peterson (1994) integrada por cinco ítems.

### **Identificación organizativa**

Por su parte, la identificación organizativa se midió con seis ítems correspondientes a la escala de Mael y Ashforth (1992), que destaca por haber sido utilizada con éxito en investigaciones anteriores (p.e., van Knippenberg y Sleebos, 2006; Zhang, Guo, y Newman, 2017).

### **Creatividad del vendedor**

Finalmente, respecto a la creatividad del vendedor, valorada por el supervisor, se midió a través de una escala de trece ítems desarrollada por Zhou y George (2001).

#### **6.5.4 Análisis y resultados**

Para analizar los datos y testar las hipótesis que se plantean en el modelo se empleó el procedimiento de ecuaciones estructurales, utilizando el software estadístico AMOS v24. Asimismo, se planteó un *conditional process analysis* (Hayes, 2013) utilizando el PROCESS Hayes. Esta técnica es especialmente adecuada cuando “el objetivo del análisis es describir y comprender la naturaleza condicional del mecanismo o mecanismos por los cuales una variable transmite su efecto sobre otra” (Hayes, 2013, p. 325).

Las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez) fueron evaluadas con distintos instrumentos. En primer lugar, la fiabilidad de las escalas



se comprobó examinando tres indicadores: el alfa de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta y el índice de varianza extraída (AVE) (Hair, Anderson, Babin, y Black, 2010) para todos los constructos que conforman el modelo. Para el cálculo de la fiabilidad compuesta de las escalas y del índice de varianza extraída se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el programa AMOS v24.

Tal y como se muestra en la Tabla 6-12, los valores estadísticos de los  $\alpha$  de Cronbach exceden el valor mínimo recomendado (0.7). El AFC confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial ( $>0.5$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de **validez convergente**. Como excepción, se eliminaron dos ítems, uno correspondiente a la dimensión referente a los empleados de la RSC y otro a la identificación con la organización por presentar cargas inferiores a 0.5. Tras la depuración de las escalas, el ajuste final del modelo presentaba unos valores aceptables ( $X^2 = 1389.10$ ;  $df = 866$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.06$ ;  $CFI = 0.93$ ;  $IFI = 0.94$ ;  $TLI = 0.93$ ).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0.7 y 0.5, respectivamente, (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

Tabla 6-12. Constructos, ítems y cargas factoriales modelo 3

Variable	Ítems	Carga Factorial (*)	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Responsabilidad social corporativa (dimensión social, medioambiental, etc.)	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	0.89	0.94	0.94	0.71
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	0.93			
	3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	0.82			
	4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras	0.90			
	5. Apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades	0.72			
	6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	0.77			
Responsabilidad social corporativa (empleados) <sup>11</sup>	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales 2. Se ocupa principalmente de las	0.56	0.90	0.90	0.64

<sup>11</sup> Eliminado el ítem “Anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias”. El valor del alfa de Cronbach pasa de 0.87 a 0.90

	necesidades y deseos de los empleados 3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados 4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas 5. Apoya a los empleados que desean seguir formándose	0.88 0.91 0.92 0.67			
<b>Responsabilidad social corporativa (clientes)</b>	1. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales 2. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes 3. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	0.79 0.82 0.57	0.71	0.77	0.54
<b>Liderazgo responsable</b>	1. Demuestra conocer lo que demandan los distintos grupos de interés (clientes, empleados, comunidad local, etc.) 2. Tiene en cuenta las consecuencias de sus decisiones sobre los grupos de interés afectados 3. Hace partícipe a las distintas partes afectadas en la toma de decisiones 4. Considera las demandas de las distintas partes antes de tomar una decisión 5. Trata de lograr un consenso entre las partes afectadas	0.87 0.93 0.93 0.94 0.89	0.96	0.96	0.83
<b>Satisfacción</b>	1. En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo 2. Considero que mi trabajo es emocionante 3. Considero que, en gran medida, el tiempo invertido en la venta es útil 4. Aconsejaría a un amigo trabajar como comercial para esta empresa 5. Recomendaría, en gran medida, esta empresa como un buen lugar de trabajo	0.85 0.80 0.86 0.84 0.84	0.93	0.92	0.70
<b>Identificación<sup>12</sup></b>	1. Cuando alguien critica mi empresa, lo siento como un insulto personal 2. Estoy muy interesado en lo que otros piensan acerca de mi empresa 3. Cuando hablo de esta empresa, suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos" 4. Los éxitos de esta empresa son mis éxitos 5. Cuando alguien elogia a esta empresa, lo siento como un cumplido personal	0.83 0.76 0.85 0.83 0.92	0.92	0.92	0.70
<b>Creatividad del vendedor</b>	1. Hace sugerencias sobre nuevas formas de lograr las metas u		0.97	0.97	0.73

<sup>12</sup> Eliminado el ítem "Si en los medios de comunicación criticasen a esta empresa, sentiría vergüenza". El valor del alfa de Cronbach pasa de 0.90 a 0.92

objetivos	0.88			
2. Aporta nuevas ideas y prácticas para mejorar el rendimiento	0.88			
3. Busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto	0.86			
4. Sugiere nuevas formas para mejorar la calidad	0.85			
5. Es una buena fuente de ideas creativas	0.87			
6. No tiene miedo a asumir riesgos	0.68			
7. Promueve y defiende sus ideas frente a los demás	0.69			
8. Muestra ingenio en el trabajo cuando se le da la oportunidad	0.88			
9. Desarrolla planes y programas adecuados para la aplicación de nuevas ideas	0.88			
10. A menudo tiene ideas nuevas e innovadoras	0.92			
11. Propone soluciones creativas a los problemas	0.92			
12. A menudo encuentra un nuevo enfoque a los problemas	0.89			
13. Sugiere nuevas formas de realizar las tareas del trabajo/laborales	0.91			

Por otra parte, para confirmar la **validez discriminante** del modelo se emplearon dos métodos: (1) el test de intervalo de confianza (Anderson y Gerbing, 1988) y, (2) el test de la varianza extraída frente a correlaciones (Fornell y Larcker, 1981). En el primer caso, se estimaron los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se compararon con la unidad, comprobando que no estaba incluida. En el segundo, se calcularon las correlaciones de las variables y se comparó el AVE de cada variable con el cuadrado de las correlaciones entre las variables implicadas. El índice de varianza extraída resultó ser superior en todos los casos. En consecuencia, queda confirmada la validez discriminante del modelo.

Tabla 6-13. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 3

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo responsable	5.77	1.18							
2. RSC (dimensión social)	4.93	1.33	0,37**						
3. RSC (empleados)	5.17	1.22	0,59**	0,60**					
4. RSC (clientes)	6.05	0.92	0,44**	0,49**	0,61**				
5. Satisfacción	5.44	1.18	0,47**	0,42**	0,64**	0,44**			
6. Identificación	5.45	1.18	0,43**	0,39**	0,46**	0,39**	0,61**		
7. Creatividad	4.99	1.29	0,18*	0,19*	0,12	0,10	0,30**	0,10	

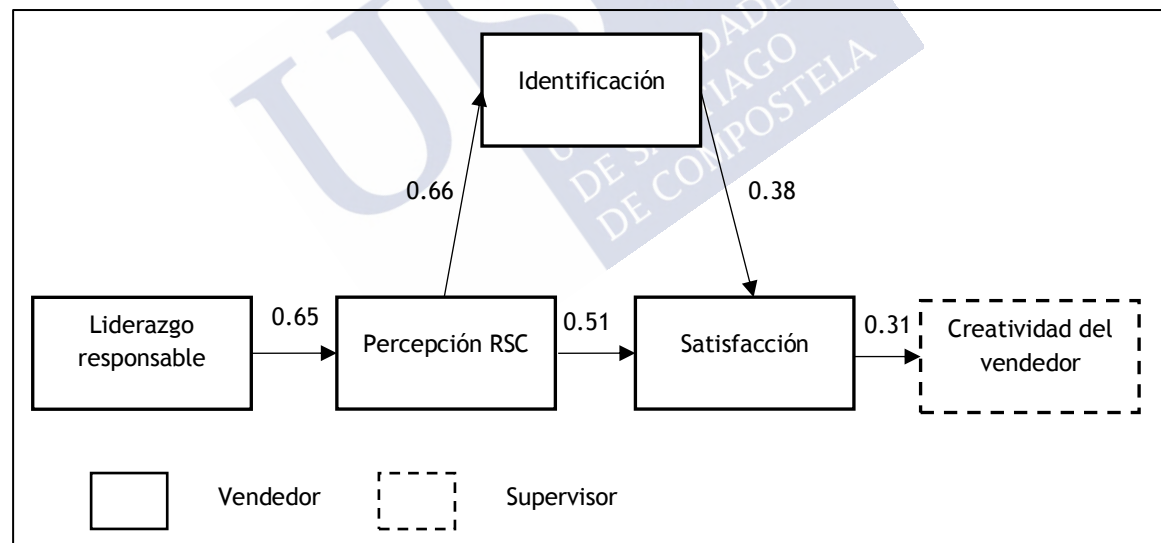
\*\*  $p < .01$

\*  $p < .05$

El contraste de hipótesis se llevó a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa estadístico AMOS v24. El modelo planteado presentó un ajuste a los datos aceptable ( $X^2 = 1398.35$ ; g.l. = 871; CFI = 0.93; TLI = 0.93; IFI= 0.93; RMSEA = 0.06).

La  $H_1$  examina el impacto del liderazgo responsable sobre la percepción de la RSC. Los resultados ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.01$ ) revelan que la relación es significativa y en el sentido esperado (relación directa y positiva), por tanto, se acepta la  $H_1$ . Del mismo modo, la  $H_2$  y la  $H_3$  se confirman ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ) por lo que la percepción de RSC está relacionada directa y positivamente con la identificación y la satisfacción con la organización que experimentan los vendedores. Asimismo, los resultados muestran que la identificación con la organización tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción de la fuerza de ventas ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ), lo que apoya la  $H_4$ . Igualmente, la  $H_5$ , que explora la relación entre la satisfacción y la creatividad, resulta significativa ( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ ), y, una vez más, se confirma una relación directa y positiva.

Tabla 6-14. Cargas factoriales del modelo 3



Por otro lado, para contrastar los efectos mediadores (hipótesis 6) se llevó a cabo un análisis de mediación en serie (Hayes, 2013). Concretamente, se utilizó el modelo 6 (Hayes, 2013) con tres mediadores y el PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16<sup>13</sup>. En este modelo, X es el liderazgo responsable,  $M_1$  la percepción de RSC,  $M_2$  la identificación,  $M_3$  la satisfacción e Y la creatividad del vendedor.

<sup>13</sup> Disponible en [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Los resultados demuestran que no existe una relación directa entre el liderazgo responsable y la creatividad. Sin embargo, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero se ratifican una serie de relaciones indirectas, que apoyan la hipótesis 6. Como se observa en la Tabla 6-15, el liderazgo responsable influye en la creatividad a través de cuatro caminos indirectos, que incluyen un mediador (la satisfacción), dos (la identificación y la satisfacción; o la RSC y la satisfacción), o tres (la RSC, la identificación y la satisfacción). Aunque se demuestra que las tres variables propuestas como mediadoras efectivamente lo son, los resultados ponen de manifiesto la importancia de la satisfacción del vendedor para que el liderazgo responsable desemboque en una situación de creatividad del vendedor, ya que los cuatro efectos indirectos tienen lugar necesariamente a través de la satisfacción.

Tabla 6-15. Efectos directos e indirectos de la RSC en la creatividad

<b>Efecto directo</b>	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Liderazgo responsable->Creatividad	0.09	0.10	0.36	-0.10	0.28
<b>Efecto indirecto</b>	<b>Efecto</b>	<b>BootSE</b>	<b>P</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
Liderazgo responsable->RSC -> Creatividad	-0.01	0.05		-0.12	0.09
Liderazgo responsable->RSC -> Identificación -> Creatividad	-0.03	0.02		-0.09	0.01
Liderazgo responsable->RSC -> Satisfacción -> Creatividad	0.07	0.02		0.03	0.13
Liderazgo responsable->RSC -> Identificación -> Satisfacción -> Creatividad	0.03	0.01		0.01	0.07
Liderazgo responsable-> Identificación -> Creatividad	-0.04	0.03		-0.13	0.00
Liderazgo responsable-> Identificación -> Satisfacción -> Creatividad	0.04	0.02		0.01	0.09
Liderazgo responsable-> Satisfacción -> Creatividad	0.04	0.03		0.00	0.12
<b>Efecto total</b>	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Liderazgo responsable ->Creatividad	0.19	0.08	0.02	0.03	0.35

Cuadro 6-6. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 3

<b>Hipótesis</b>	<b>Planteamiento</b>	<b>Resultado</b>
H <sub>1</sub>	El liderazgo responsable influye de forma positiva en la percepción de la RSC por parte de los vendedores.	Aceptada
H <sub>2</sub>	La percepción de la RSC influye positivamente en la identificación con la organización del vendedor.	Aceptada
H <sub>3</sub>	La percepción de la RSC influye positivamente en la satisfacción de los vendedores.	Aceptada
H <sub>4</sub>	La identificación con la organización influye de forma positiva en la satisfacción con la organización del vendedor.	Aceptada
H <sub>5</sub>	La satisfacción con la organización influye de forma positiva en la creatividad de los vendedores.	Aceptada
H <sub>6</sub>	La identificación con la organización y la satisfacción del vendedor median la influencia o relación entre la RSC y la creatividad.	Aceptada

### 6.5.5 Conclusiones

Este trabajo profundiza en los mecanismos que explican la relación entre el liderazgo responsable y el esfuerzo creativo de los vendedores. Los resultados indican que, efectivamente, existe una relación positiva entre ambas variables, aunque no es una relación directa sino indirecta a través de la percepción de RSC, así como su satisfacción e identificación con la empresa. Por lo tanto, confirma que los líderes que ejercen un estilo de liderazgo responsable, cuyo papel, en este caso, desempeña el supervisor de ventas, tienen la capacidad suficiente para influir sobre las variables que intervendrán en el comportamiento creativo de los vendedores. Estos hallazgos suponen un impulso al área de estudio de este nuevo estilo de liderazgo, donde hasta donde llega nuestro conocimiento, existe un vacío en cuanto a las evidencias empíricas sobre el mismo. Por tanto, este trabajo se convierte en el primer intento por contrastar empíricamente la relación entre el liderazgo responsable y la creatividad de los individuos en su puesto de trabajo.

No obstante, estos resultados se encuentran alineados con las evidencias encontradas en otros estudios que comprobaron la relación entre otros estilos de liderazgo y la creatividad de los empleados. Esos estudios han comprobado que la creatividad se ve influida por estilos de liderazgo como el transformacional, el auténtico o el liderazgo de empoderamiento, pero en todos los casos, la relación está mediada por variables como la autoeficacia, la motivación intrínseca o el empoderamiento psicológico, entre otras (p.e., Gong et al., 2009; Xu, Zhao, Li, y Lin, 2017; Zhang y Bartol, 2010).

En nuestro caso, los resultados demuestran la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo responsable y la percepción de las prácticas socialmente responsables por parte de los vendedores. Los supervisores que ostentan el papel de líderes responsables, exhibiendo ese tipo de comportamientos, generan en los comerciales que tienen a cargo una visión de la organización como más responsable. En este sentido, este trabajo responde a la llamada de la literatura que insta a analizar los mecanismos que explican la relación entre la percepción de RSC y la reacción de los individuos ante estas prácticas (Gond et al., 2017). Esto es, se conoce que las prácticas de RSC influyen sobre determinados comportamientos y actitudes de los empleados, pero se desconoce en gran medida, qué es lo que causa que ellos perciban esas prácticas de una u otra forma, más o menos positiva; es ahí donde entra en juego el papel de los líderes.



Los resultados muestran también el papel destacado de la percepción de la RSC en el modelo propuesto. Como se planteaba en las hipótesis, una buena percepción de las prácticas socialmente responsables influye indirectamente sobre el esfuerzo creativo de los vendedores, a través de cuatro vías: a través de la satisfacción laboral, en primer lugar, a través de la identificación organizativa y la satisfacción laboral, en segundo lugar, a través de la RSC y la satisfacción, en tercer lugar, y a través de las tres variables mediadoras, en último lugar. Estos resultados son consistentes con la literatura previa (p.e., Brammer et al., 2015), que demuestra que la identificación organizativa media la relación entre la percepción de la RSC y la creatividad de los empleados. No obstante, nuestros resultados arrojan evidencia de la necesidad de considerar a la satisfacción en esta relación. Hasta el momento se había demostrado la existencia de una relación entre la RSC y la satisfacción de los trabajadores (p.e., Bourdeau et al., 2013; Shin et al., 2016; Tziner et al., 2011; Zhu, Yin, Liu, y Lai, 2014), y cómo eso influye sobre otros comportamientos de los trabajadores tales como el rendimiento, pero se desconocía su posible influencia sobre la creatividad de los vendedores. Sin embargo, nuestros resultados muestran que la satisfacción influye positiva y significativamente en la creatividad de los vendedores; lo cual, viene a confirmar que los trabajadores satisfechos están más dispuestos a realizar un esfuerzo por encima de lo que su tarea exige (p.e., Choi et al., 2016; Jafri et al., 2016). Además, estos resultados suponen una alternativa a otra corriente de investigación que entiende la creatividad como un elemento que permite a los empleados percibir un mejor entorno de trabajo, lo que les proporciona una mayor satisfacción con su situación laboral (p.e., Kim, Hon, y Crant, 2009; Shalley, Gilson, y Blum, 2000).

Por último, hay que destacar la relevancia de estos resultados para el contexto específico de ventas. En primer lugar, por la falta tan evidente de estudios dentro de esta área de conocimiento y, especialmente, en lo que se refiere a los nuevos estilos de liderazgo y las prácticas de responsabilidad social corporativa (*i.e.*, Bauman y Skitka, 2012). Asimismo, es importante la contribución al conocimiento sobre los determinantes del esfuerzo creativo de los agentes comerciales. Los vendedores son un grupo de trabajadores que por las condiciones tan específicas de su trabajo (Dubinsky y Howell, 1986), requieren afrontar su día a día en el trabajo de forma creativa para alcanzar el éxito laboral (Wang y Netemeyer, 2004). Empero, actualmente, la literatura



que analiza cómo se puede lograr este tipo de comportamientos en el ámbito de ventas es todavía muy escasa (Glavas, 2016).

Por otro lado, nuestro trabajo tiene una serie de implicaciones tanto para los responsables de la RSC y/o los gerentes de ventas como para los responsables de la organización. A la vista de los resultados obtenidos en este estudio parece importante que las empresas cuenten con supervisores que ejerzan el papel de líderes, especialmente de líderes que sigan el estilo de liderazgo responsable para influir directamente sobre la percepción que tienen los vendedores de las prácticas de RSC. Por lo tanto, ya no solo es importante que las organizaciones hagan esfuerzos por incluir dentro de su estrategia empresarial la responsabilidad social corporativa y realicen importantes campañas de comunicación sobre sus prácticas, sino que, deben existir canales o conexiones que hagan llegar esas prácticas de la forma más conveniente posible a los empleados y en este caso, a los agentes de ventas.

Según la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) los individuos, en este caso, los vendedores, desean formar parte de grupos que demuestran un buen comportamiento, por ejemplo, de organizaciones responsables; si esto ocurre, se identificarán con ellos. De acuerdo con esto, si la empresa logra que los vendedores tengan una buena percepción de las prácticas responsables, por ejemplo, por imitación de su líder, la empresa contará con un grupo de ventas más identificado con la organización, lo cual, afectará directamente a las actitudes y comportamientos de estos trabajadores. Se puede constatar, como evidencian nuestros resultados, que los vendedores estarán más satisfechos con la empresa y en consecuencia, su esfuerzo creativo se verá influido positivamente.

Además, como se evidencia la revisión teórica, lograr que los vendedores realicen su labor de forma creativa no es una cuestión poco relevante para las organizaciones. Si la empresa se esfuerza por lograr este tipo de comportamientos entre sus agentes, de tal forma que resuelvan sus ventas de forma creativa, es posible que la tasa de éxito de las transacciones sea mayor.

#### **6.5.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Pese a sus contribuciones, este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, los datos tienen carácter transversal, han sido obtenidos en un único momento del

tiempo, lo que implica la dificultad de extraer del estudio conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones causales planteadas en el modelo (Bobko y Stone-Romero, 1998). A esto se le une la circunstancia de que todas las medidas utilizadas son percepciones o valoraciones personales, ya sea del vendedor o de su supervisor directo. Por ejemplo, futuros estudios deberían considerar la introducción de elementos de medida de la RSC de carácter más objetivo o de tipo cuantitativo; de esta forma se eliminaría el sesgo que introduce el hecho de que sea medida con percepciones, claramente afectadas por las diferencias entre lo que se espera y lo que se considera que se recibe.

Por otro lado, nuestros hallazgos están relacionados únicamente con determinadas actitudes y comportamientos de los vendedores, no obstante, pueden existir más. Los trabajos venideros deberían profundizar más en este aspecto y analizar el papel mediador que ejercerían en la relación liderazgo-creatividad otras variables, tanto de carácter cognitivo como incluso, de carácter afectivo; es el caso de variables como el compromiso organizativo, la reputación de la empresa, el orgullo o las emociones. Asimismo, en el modelo propuesto no se tiene en cuenta ningún efecto moderador, a este respecto, resultaría interesante considerar este tipo de variables para comprender además de qué relación existe entre las variables, cuándo se produce. En este caso, podría ser conveniente conocer el papel moderador de algún tipo de rasgo de personalidad o virtud de los vendedores.

Para terminar, nos encontramos una limitación relacionada con la muestra. El estudio se realizó en un único país y en un número limitado de sectores. Para una mejor extrapolación de los resultados se debería extender a otros contextos económicos, sociales e incluso, culturales. Igualmente, se puede ampliar el número de sectores que se estudian.

## **6.6 MODELO 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y ROTACIÓN EN LA EMPRESA**

### **6.6.1 Introducción**

En los últimos años, tanto los grupos de interés externos (clientes, proveedores, comunidad local, etc.) como internos (empleados, inversores, accionistas, etc.) desafían a las empresas a prestar una atención creciente a las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC). En este sentido, la RSC ha sido ampliamente considerada tanto desde el punto de vista organizativo como desde la perspectiva académica. Sin embargo, en el contexto académico, mientras que son numerosos los estudios que examinan el impacto de la RSC en el ámbito financiero (Peloza y Shang, 2011; Salazar et al., 2012), solamente un número limitado de trabajos han intentado hasta la fecha comprender el impacto de la percepción de las prácticas socialmente responsables sobre los empleados (Aguinis y Glavas, 2012).

Aún conociendo la importancia que este tipo de prácticas puede tener sobre las actitudes y los comportamiento de este colectivo en la empresa (Bhattacharya et al., 2008; Fu, Ye, y Law, 2014; Vlachos, Panagopoulos, y Rapp, 2014), apenas existen evidencias sobre cómo perciben los empleados y posteriormente, reaccionan ante este tipo de iniciativas; de ahí la necesidad de seguir desarrollando el área de estudio que relaciona la RSC y el comportamiento organizacional (Morgeson et al., 2013). Además, dentro de este colectivo, la atención recibida por la fuerza de ventas en relación a la RSC es prácticamente inexistente (Bauman y Skitka, 2012; Larson et al., 2008; Vlachos et al., 2010). Sin embargo, los vendedores son los representantes de la organización ante los consumidores y los responsables de las relaciones con ellos, por eso, tienen mucho que ver en el éxito o fracaso de la empresa (Williams y Attaway, 1996). Esto es, juegan un papel crítico en el rendimiento global de la empresa y su éxito financiero y/o económico.

Las actitudes y comportamientos de los trabajadores se ven afectados por el clima y los acontecimientos que tienen lugar en el entorno que desarrollan su labor (Fishbein, 1975). De acuerdo con esto, comprender cómo perciben los empleados las actividades de RSC permitirá entender y determinar las actitudes y comportamientos que demuestran en su organización y la influencia que la RSC ejerce sobre todo ello. En este sentido, si se demuestra que, efectivamente, las prácticas socialmente responsables

influyen positivamente sobre los trabajadores, este tipo de acciones deben ser integradas en la estrategia empresarial.

Además, hoy en día, gran parte del éxito de las organizaciones pasa por mantener una relación a largo plazo con los clientes vinculados a la organización (Schwepker, 2005). En este proceso de retención de los consumidores juega un papel muy significativo la fuerza de ventas (Jaramillo et al., 2006). En este sentido, es clave retener a los buenos vendedores reduciendo, en la medida de lo posible, su tasa de rotación y abandono. Los vendedores, en comparación con el resto de empleados, presentan las tasas de abandono de la empresa más altas. Entre las causas de esta elevada tasa de rotación se encuentra el hecho de que los trabajadores de primera línea se ven especialmente afectados por los dilemas éticos a los que se enfrenta diariamente (Dubinsky y Howell, 1986). Por lo tanto, para los gestores de ventas es importante saber si una percepción positiva de las prácticas de RSC, con alto trasfondo ético y moral, disminuye la intención de rotar de los vendedores.

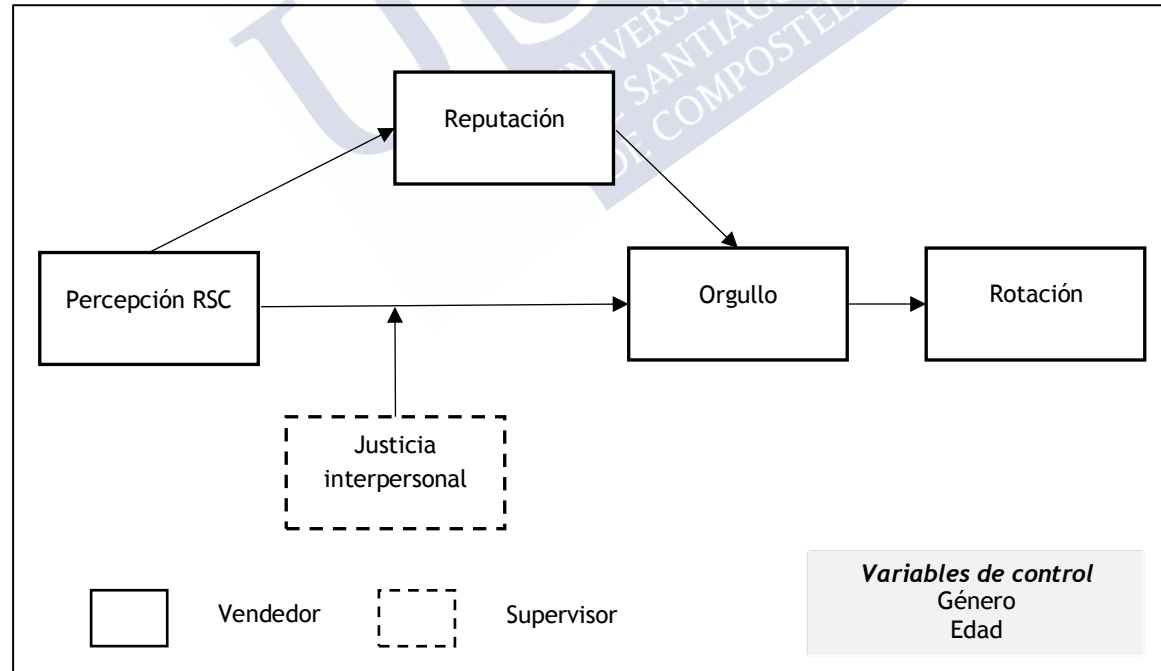
Por otra parte, alinear la percepción de la empresa con los intereses de los vendedores es otro elemento importante a la hora de reducir la rotación de los empleados. En este contexto, los comportamientos y actitudes de los empleados para con la empresa están influidos por la imagen que los grupos de interés externos de referencia para ellos tienen sobre la misma; esto es, la reputación de la empresa. La reputación corporativa, concebida como “los juicios colectivos de una corporación basados en evaluaciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo” (Barnett, Jermier, y Lafferty, 2006, p. 34), influye sobre cómo se autodefinen los empleados en relación con la organización (Kim, Song, y Lee, 2016). De acuerdo con esto, resulta importante conocer hasta qué punto la RSC puede influir sobre la reputación organizativa.

Asimismo, estudios previos confirman la importancia de que los empleados se sientan orgullosos de su organización (Boezeman y Ellemers, 2008; Ellemers y Kingma, 2011; Gouthier y Rhein, 2011). En esta línea, por ejemplo, los empleados se sienten orgullosos de su organización cuando esta muestra un comportamiento percibido como moral (Ellemers y Kingma, 2011). En consecuencia, la realización de prácticas de RSC puede influir positivamente sobre el orgullo organizativo de los empleados y, en concreto, de los vendedores (Bauman y Skitka, 2012). Comprender en qué medida el hecho de los

agentes comerciales sientan orgullo de formar parte de su empresa contribuye a reducir su intención de abandonarla tiene importantes implicaciones a la hora de gestionar la fuerza de ventas.

En suma, este estudio propone un modelo que examina el efecto de la percepción de la RSC sobre la marcha voluntaria de la empresa, considerando que esa relación está mediada por la reputación y el orgullo organizativo. Asimismo, sugiere la influencia moderadora de la justicia interpersonal en la relación entre la percepción de la RSC y el orgullo. Por tanto, este trabajo, pretende en primer lugar dar respuesta a la necesidad de comprender mejor cómo influye la RSC en la intención de permanecer en el puesto de trabajo (p.e., Kim et al., 2016); en segundo lugar, intenta aportar más evidencias sobre los procesos de mediación presentes en esa relación, explorando el papel que juegan nuevas variables emocionales y actitudinales, como el orgullo y la reputación. Por último, en tercer lugar, intenta explicar cuándo es más efectiva la percepción de la RSC sobre el comportamiento de rotación; y todo esto, se aplica al contexto de ventas, ampliamente inexplorado en la literatura académica.

Figura 6-7. Modelo propuesto 4



### 6.6.2 Hipótesis

Aunque son numerosos los trabajos que abordan el estudio de la reputación corporativa, fruto de lo cual se ha conceptualizado de muy diversas formas (Highhouse,

Broadfoot, Yugo, y Devendorf, 2009; Walker, 2010), el conocimiento sobre qué la determina y cómo, sigue siendo limitado. La reputación corporativa es una percepción (Fombrun, 1996) formada con base en las impresiones, de carácter subjetivo, de los distintos grupos de interés afectados directa o indirectamente por la organización (Highhouse, Brooks, y Gregarus, 2009). De acuerdo con la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) por un lado, y la Teoría de la Atribución (Jones y Davis, 1965) por otro, los empleados y, en este caso, los vendedores, desean formar parte de empresas con una buena reputación. En primer lugar, porque los individuos desean pertenecer a grupos valorados positivamente por aquellos que forman parte de su entorno, y, en segundo lugar, porque los trabajadores hacen cábalas sobre cómo se comportará la empresa con ellos en un futuro. Así, en el caso de que la empresa tenga una buena reputación, presumen que su comportamiento futuro irá en la misma línea.

En la actualidad, una de las herramientas más importantes para generar una buena reputación corporativa, así como para gestionarla convenientemente, es la RSC (Lin-Hi y Blumberg, 2016; Melo y Garrido-Morgado, 2012). Las prácticas de responsabilidad social se dirigen a distintos grupos de interés, lo cual, al tratarse de hechos más allá de un interés económico, a lo que, la empresa no está obligada, es percibido positivamente por las partes implicadas (Godfrey, 2005). Sobre la base de esos comportamientos se va generando una buena reputación.

Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>1</sub>: La percepción de RSC está relacionada positivamente con la reputación corporativa.***

El orgullo organizativo supone en los individuos el desarrollo de un amor propio o placer por el hecho de ser miembros de lo que consideran una buena organización (Jones, 2010). La Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) es la base sobre la que se sustenta la aparición de este tipo de sentimientos. Esta teoría defiende que los sujetos se identifican con una organización cuando perciben que tiene una imagen positiva, alto prestigio y es atractiva. Pertenecer a ese grupo es gratificante para ellos y su autoestima mejora considerablemente (Gond et al., 2017), así como su autoconcepto (Riketta, 2005). Además, simultáneamente, una mejora de la autoestima y/o del autoconcepto contribuye a crear un sentimiento de orgullo del individuo con esa organización.



La literatura ha demostrado la existencia de diversos mecanismos por los cuales se puede influir sobre el orgullo de los empleados (Jones, 2010; Jones, Willness, y Madey, 2014). Por ejemplo, el carácter moral de la organización percibida por los empleados es una de las fuentes más importantes para que se experimente o no ese orgullo organizativo (Ellemers y Kingma, 2011). En este punto, es importante considerar el efecto que pueden tener el hecho de que la organización disponga de prácticas socialmente responsables integradas en su estrategia empresarial. Teniendo en cuenta que la RSC, a priori, influye positivamente sobre la imagen y el prestigio de la empresa que la desarrolla, el desarrollo de estas prácticas puede afectar al sentido de pertenencia del empleado para con su empresa y a su autoconcepto, influyendo positivamente sobre su sentimiento de orgullo.

Por lo tanto, si los vendedores tienen una buena percepción de la RSC de su empresa pueden sentirse orgullosos de su organización.

Con base en esto proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: La percepción de RSC de los vendedores está relacionada positivamente con el orgullo organizativo que sienten.***

Anteriormente, hemos sugerido que los empleados se sienten orgullosos de su empresa cuando consideran que se trata de una organización con buena imagen y, de alguna forma, prestigiosa. En definitiva, si se trata de empresas con una buena reputación. En este caso, por efecto del apego psicológico y ese sentido de la identificación, cuando una persona trabaja en una empresa con una buena reputación su orgullo organizativo como consecuencia de formar parte de ella aumentará (Behrend et al., 2009).

De acuerdo con esto proponemos:

***H<sub>3</sub>: La reputación mantiene una relación positiva con el orgullo organizativo del vendedor.***

Dutton et al., (1994) señalaron que cuando los empleados experimentan una sensación de orgullo organizativo pueden ser más propensos a permanecer en su empresa, esto es, disminuirá su intención de abandono y/o de rotación. Cuando existen elementos que mejoran la conexión entre el individuo y la organización, las percepciones acerca de la conducta de la organización que experimentan los individuos mejoran; de tal forma que, si los empleados experimentan ese orgullo organizativo, las actitudes respecto a la



organización serán más positivas y, de acuerdo con esto, es más probable que permanezcan en la empresa (Maertz y Griffeth, 2004).

Por consiguiente, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>4</sub>: El orgullo organizativo se relaciona negativamente con la intención del vendedor de abandonar la empresa.***

Según Hacker-Wright (2007) la virtud de la justicia obliga a los individuos a tener la debida preocupación por aquellas cosas o criaturas vulnerables. Implica, entonces, una voluntad de eliminar o reducir al máximo las desigualdades o las situaciones injustas (Drydyk, 2012). Desde esta perspectiva, actuar bajo la virtud de la justicia consiste en lograr la igualdad en cada situación en la que se interviene.

En este sentido, las personas justas se sentirán mejor en aquellas empresas que desarrollan prácticas basadas en los principios de justicia, por ejemplo, prácticas relacionadas con el desempeño social, con el desempeño medioambiental o filantrópico; esto es, que desenvuelvan una labor socialmente responsable. Por tanto, si una persona es justa la relación entre las percepciones de RSC y los resultados que se deriven de ellas serán más fuertes. Asimismo, la percepción de justicia también tiene implicaciones importantes sobre el orgullo organizativo que experimentan los empleados. Edwards y Kudret (2017) sugieren en su trabajo que una buena percepción de justicia de primera parte, esto es, de justicia procedimental, influye sobre el sentimiento de orgullo de los empleados. Según estos autores, la justicia interna es uno de los principales predictores de las respuestas psicológicas de los empleados. Al percibir una sensación de justicia, de alguna forma los empleados se sienten respaldados y respetados, por lo cual, evalúan la organización de forma más positiva y con mayor orgullo. En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis en estos términos:

***H<sub>5</sub>: La justicia interpersonal modera la relación entre la percepción de la RSC y el sentimiento de orgullo de los vendedores. En concreto, a mayor justicia interpersonal, más fuerte será la relación entre la RSC y el sentimiento de orgullo organizativo.***

Existe evidencia de que las percepciones de RSC, si tienen un carácter positivo, son una buena herramienta para generar en los vendedores un sentido de orgullo organizativo, que se ve incrementado cuando existe un juicio positivo sobre la reputación de esa empresa. Así, cuando los trabajadores se sienten orgullosos su sentido de pertenencia y

compromiso aumenta, siendo menos propensos a abandonar voluntariamente la empresa. Entonces, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>6</sub>: El orgullo organizativo y la reputación median la relación entre la percepción de la RSC de los vendedores y su intención de abandonar la empresa.***

### **6.6.3 Medidas**

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas ya existentes en la literatura tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). Por otra parte, todas las variables, a excepción de la justicia interpersonal, se midieron con información del vendedor; mientras que la justicia interpersonal de los vendedores fue medida con información facilitada por el supervisor.

#### **Responsabilidad social corporativa**

La RSC se midió utilizando la escala de Turker (2009b), una escala multidimensional conformada por catorce ítems. Las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/mediambiental/ONGs con seis ítems, la dimensión de los empleados con cinco ítems y la dimensión de los clientes con tres ítems. El alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones respectivamente es 0.94, 0.90 y 0.71.

#### **Reputación**

Para medir la reputación organizativa, se les pidió a los vendedores que valoraran cuatro ítems que conforman la escala desarrollada por Ahearne et al., (2005). Su alfa de Cronbach es 0.91.

#### **Orgullo organizativo**

En este caso los agentes comerciales valoraron los aspectos que se les formulaban en tres ítems de la escala de Gouthier y Rhein (2011). El alfa de Cronbach es de 0.93. Se trata de una escala ampliamente utilizada en la literatura reciente de orgullo organizativo (p.e., Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent, y Alegre, 2016).

## Rotación

Asimismo, también se empleó una escala de tres ítems para valorar la rotación, en este caso, una escala de Fournier, Tanner, Chonko, y Manolis (2010). El alfa de Cronbach de esta escala es 0.92.

## Justicia interpersonal

La justicia interpersonal de los vendedores se midió mediante una escala de cuatro ítems desarrollada por Colquitt (2001). En este caso fueron los supervisores los encargados de valorar los ítems referentes a esta variable. El alfa de Cronbach es de 0.87.

Asimismo, considerando la investigación previa (p.e., Celma, Martínez-García, y Coenders, 2014; Gond et al., 2017; Hatch y Stephen, 2015) se consideraron el género y la edad, dos variables sociodemográficas, como variables de control.

### 6.6.4 Análisis y resultados

Para comprobar la validez de las escalas de medida utilizadas se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el software estadístico AMOS v24. Este análisis confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial ( $>0.5$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de **validez convergente** (ver Tabla 6-16). La única excepción fue un ítem de la percepción de RSC en la dimensión de los empleados que presentaba un factor de carga inferior a 0.5 y fue posteriormente eliminado. Tras la depuración de las escalas, el ajuste final del modelo presentaba unos valores aceptables ( $X^2 = 608.56$ ;  $df = 333$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.07$ ;  $CFI = 0.93$ ;  $IFI = 0.93$ ;  $TLI = 0.92$ ).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0.7 y 0.5, respectivamente, (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

Tabla 6-16. Constructos, ítems y medidas modelo 4

Variable	Ítems	Carga Factorial (*)	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Responsabilidad social corporativa (dimensión social, medioambiental,	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	0.88	0.94	0.94	0.71
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	0.95			
	3. Implementa programas especiales				

etc.)	para minimizar su impacto negativo en el entorno natural 4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras 5. Apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades 6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	0.85 0.90 0.70 0.75			
<b>Responsabilidad social corporativa (empleados)<sup>14</sup></b>	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales 2. Se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados 3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados 4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas 5. Apoya a los empleados que desean seguir formándose	0.56 0.88 0.91 0.92 0.67	0.90	0.89	0.64
<b>Responsabilidad social corporativa (clientes)</b>	1. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales 2. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes 3. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	0.60 0.84 0.74	0.71	0.78	0.54
<b>Reputación</b>	1. Considero que se respeta esta empresa 2. Considero que esta empresa es reconocida 3. Considero que esta empresa es admirada 4. Considero que esta empresa es prestigiosa	0.89 0.80 0.88 0.84	0.91	0.92	0.73
<b>Orgullo organizativo</b>	1. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa 2. Me siento orgulloso de contribuir al éxito de esta empresa 3. Me siento orgulloso de decirle a la gente el nombre de la empresa para la que trabajo	0.92 0.86 0.94	0.93	0.93	0.83
<b>Justicia</b>	1. Trata a los demás de manera educada 2. Trata a los demás con dignidad 3. Trata a los demás con respecto 4. Se abstiene de hacer comentarios u observaciones improcedentes	0.83 0.93 0.86 0.68	0.87	0.90	0.69
<b>Rotación</b>	1. Es probable que busque activamente otro trabajo el próximo año 2. A menudo pienso en cambiar de trabajo 3. Probablemente voy a buscar otro trabajo el próximo año	0.95 0.82 0.93	0.92	0.93	0.81

<sup>14</sup> Eliminado el ítem “Anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias”. El valor del alfa de Cronbach pasa de 0.87 a 0.90

Para confirmar la **validez discriminante** del modelo, se calcularon en primer lugar los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se compararon con la unidad, comprobando que no estaba incluida (Anderson y Gerbing, 1988); en segundo lugar, se calcularon las correlaciones entre las variables y se comparó el AVE con el cuadrado de las correlaciones entre las variables implicadas, obteniendo como resultado que el índice de varianza extraída era mayor en todos los casos. Debido a que los dos requisitos se cumplieron se asumió validez discriminante entre los constructos.

Tabla 6-17. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 4

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. RSC	5.38	0.97							
2.Reputación	5.67	1.05	0.59**						
3. Orgullo organizativo	5.85	1.18	0.53**	0,63**					
4.Justicia	6.33	0.79	0.09	0,06	0,11				
5.Rotación	2.36	1.65	-0.21**	-0.26**	-0.38**	-0.05			
6. Género	1.55	0.50	-0.05	-0.05	-0.10	-0.01	-0.01		
7. Edad	41,13	8.74	0.01	0.01	0.04	-0.10	-0.04	-0.21**	

\*\*  $p < .01$

Para contrastar las hipótesis planteadas, algunas de las cuales se refieren a situaciones de mediación y de moderación, se combinan un análisis de mediación múltiple en serie y un análisis de proceso condicional (Hayes, 2013), ambos basados en el análisis de regresión múltiple, mediante Mínimos cuadrados ordinarios (OLS).

Concretamente, para el análisis de mediación se utiliza el Modelo 6 (Hayes, 2013) y el PROCESS para SPSS. Se trata de, un modelo con dos variables mediadoras, en el que se plantea que la variable X (RSC) influye en la variable Y (marcha voluntaria) a través de las variables  $M_1$  (la reputación) y  $M_2$  (el orgullo), recogiendo así cuatro posibles efectos (uno directo y tres indirectos).

Para el análisis de moderación, que plantea la hipótesis 5, se utiliza el Modelo 7 (Hayes, 2013), siendo X la variable RSC,  $M_1$  el orgullo, W la justicia interpersonal e Y la rotación; y como covariable la reputación. De esta manera no solo se va a poder contrastar si la relación entre RSC y orgullo es contingente de la justicia interpersonal sino también estimar si los efectos indirectos de la RSC sobre la rotación, a través del orgullo, dependen de la justicia interpersonal. Además, para evitar problemas de interpretación con ciertos coeficientes, dadas las escalas de medición de ciertas variables

consideradas (que no incluyen el valor cero), se procede a centrar a la media las variables implicadas en los términos de interacción.

Asimismo, tanto en el análisis de la mediación como en el análisis de la moderación se incluyen las variables de control género y edad.

En la Tabla 6-18 se recogen las estimaciones de regresión no estandarizadas. Los resultados del análisis mediante Mínimos cuadrados ordinarios (OLS) muestran que la percepción de la RSC influye positivamente sobre la reputación ( $a_1 = 0.63$ ,  $p < 0.001$ ) y esta variable lo hace a su vez sobre el orgullo organizativo ( $d_{21} = 0.54$ ,  $p < 0.001$ ) que, por último, tiene un efecto negativo y significativo sobre la intención del vendedor de abandonar la empresa ( $b_2 = -0.49$ ,  $p < 0.001$ ). Estos resultados suponen un apoyo a las hipótesis 1, 3 y 4. Se observa, asimismo, que la RSC tiene un efecto positivo y significativo sobre el orgullo ( $a_2 = 0.30$ ,  $p < 0.001$ ), lo cual apoya la hipótesis 2.

Tabla 6-18. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 6 de Hayes para el modelo 4

	Consecuencias (Modelo 6)								
	M <sub>1</sub> (Reputación)			M <sub>2</sub> (Orgullo)			Y (Intención de abandonar la empresa)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Constante	2.33	0.56	<.001	1.28	0.61	0.04	6.15	1.06	<.001
RSC	0.63	0.07	<.001	0.30	0.09	<.001	0.01	0.15	0.96
Reputación	---	---	---	0.54	0.08	<.001	-0.06	0.15	0.68
Orgullo	---	---	---	---	---	---	-0.49	0.13	<.001
Variables de control	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Género	-0.04	0.13	0.74	-0.13	0.14	0.35	-0.18	0.24	0.46
Edad	0.00	0.01	0.98	0.00	0.01	0.32	-0.01	0.01	0.59
R-squared	0.35			0.35			0.15		
F	30.37			30.37			5.77		
p value	<.001			<.001			<.001		

Los resultados demuestran que no existe una relación directa entre la percepción de la RSC y la intención de abandonar la empresa. No obstante, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero, se confirman dos caminos indirectos de influencia. La percepción de RSC influye en la rotación de los vendedores a través de un mediador (el orgullo organizativo) y a través de dos mediadores (la reputación y el orgullo organizativo). Por lo tanto, se confirman como mediadoras las dos variables propuestas en el modelo, pero los resultados ponen de manifiesto la importancia del orgullo

organizativo, puesto que los dos efectos indirectos de la RSC sobre la rotación tienen lugar a través de él.

Tabla 6-19. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en la intención de abandonar la empresa

Efecto directo	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Percepción RSC-> Intención de abandonar la empresa	0.01	0.15	0.95	-0.29	0.31
Efecto indirecto	Efecto	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI
Percepción RSC --> Reputación -->Intención de abandonar la empresa	-0.04	0.11		-0.61	-0.15
Percepción RSC --> Reputación --> Orgullo organizativo -->Intención de abandonar la empresa	-0.17	0.11		-0.34	-0.07
Percepción RSC --> Orgullo organizativo --> Intención de abandonar la empresa	-0.15	0.07		-0.32	-0.05
Efecto total	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Percepción RSC-> Intención de abandonar la empresa	-0.35	0.13	0.01	-0.60	-0.10

Tabla 6-20. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 7 de Hayes para el modelo 4

	Consecuencias (Modelo 7)					
	M <sub>2</sub> (Orgullo)			Y (Rotación)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Constante</b>	2.96	0.62	<.001	6.20	1.15	<.001
<b>RSC</b>	0.29	0.09	<.001	0.01	0.15	0.96
<b>Reputación</b>	0.51	0.08	<.001	-0.06	0.15	0.68
<b>Orgullo</b>	---	---	---	-0.49	0.13	<.001
<b>Justicia interpersonal</b>	0.08	0.09	0.33	---	---	---
<b>RSC x orgullo</b>	-0.19	0.08	0.02	---	---	---
Variables de control	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Género</b>	-0.09	0.14	0.51	-0.18	0.24	0.46
<b>Edad</b>	0.00	0.01	0.63	-0.01	0.01	0.59
<b>R-squared</b>	0.68			0.38		
<b>F</b>	23.84			5.77		
<b>p value</b>	<.001			<.001		

Los resultados de la contrastación del Modelo 7 (Hayes, 2013), un modelo de proceso condicional, ponen de manifiesto que la justicia interpersonal modera la relación entre la RSC y el orgullo corporativo, si bien no lo hace en el sentido esperado ( $a_{21} = -0.19$ ,  $p < 0.02$ ): a mayor nivel de justicia interpersonal en el vendedor, menor es la influencia positiva de la RSC sobre el orgullo organizativo (ver Tabla 6-20).

Ninguna de las variables de control resultó tener un efecto significativo sobre las variables dependientes.



Por otro lado, el *conditional process analysis*, mediante la técnica de bootstrapping nos permite calcular los intervalos de confianza para los efectos indirectos (Hayes, 2013; Malhotra, Singhal, Shang, y Ployhart, 2014). Como muestra la Tabla 6-21, que recoge los efectos indirectos condicionales de la percepción de la RSC en las intenciones de abandonar la empresa para los distintos valores de justicia interpersonal, el efecto indirecto de la percepción de RSC sobre la rotación está condicionado por la justicia interpersonal del vendedor.

Partiendo de la estimación de los intervalos de confianza bootstrap con un sesgo corregido del 95% y 5.000 muestras de arranque, encontramos que cuando la justicia interpersonal toma valores por debajo de 6.50 (percentil 75), el efecto condicional es distinto de cero, dado que este valor no se encuentra dentro del intervalo de confianza. Por tanto, para valores bajos de justicia interpersonal, el efecto indirecto de la RSC sobre la rotación a través del orgullo depende del grado de justicia del vendedor. En concreto, cuanto menor es la justicia, mayor es el efecto negativo de la RSC sobre la rotación. En otras palabras, cuanto más justo es el vendedor, menor es el efecto negativo de la RSC sobre el abandono; no siendo significativo para valores elevados (superiores a 6.5) de justicia interpersonal.

Tabla 6-21. Efectos indirectos

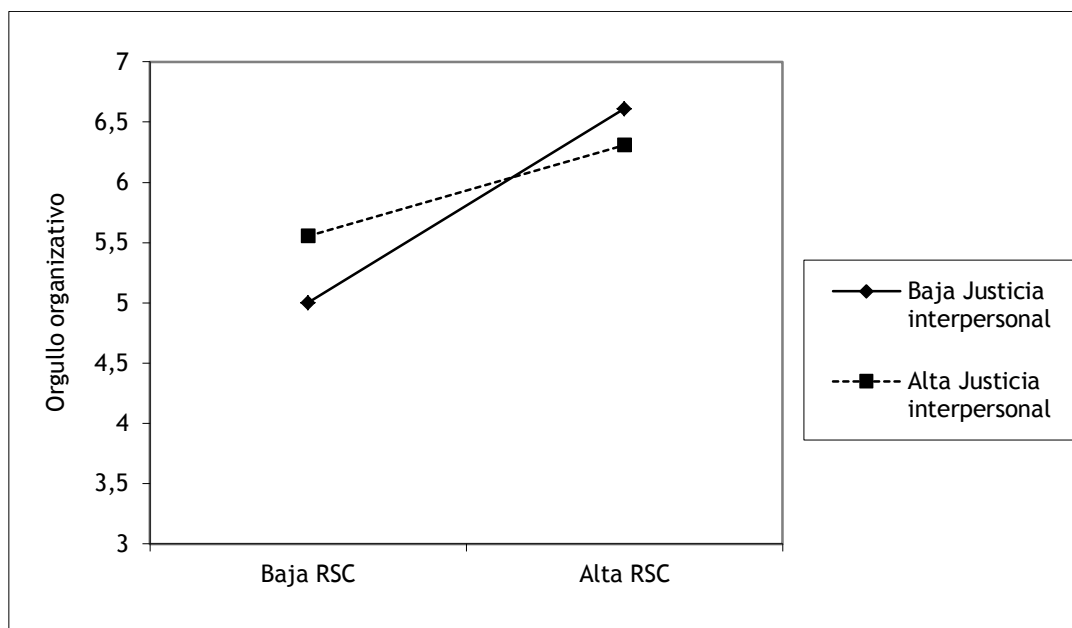
Efecto indirecto	Valores Justicia interpersonal	Efecto	Boot SE	Intervalo de confianza (nivel inferior)	Intervalo de confianza (nivel superior)
RSC-> Orgullo-> Rotación	5.25 (Percentil10)	-0.25	0.10	-0.50	-0.09
	6.00 (Percentil 25)	-0.17	0.07	-0.36	-0.06
	6.50 (Percentil 50)	-0.13	0.06	-0.29	-0.03
	7.00 (Percentil 75)	-0.08	0.06	-0.24	0.02
	7.00 (Percentil 90)	-0.08	0.06	-0.24	0.02

En el Gráfico 6-2 podemos ver un gráfico producido mediante el proceso propuesto por Dawson (2014), que apoya la interpretación del efecto moderador. Este gráfico muestra una pendiente ligeramente positiva para los valores de justicia interpersonal altos, y también en el mismo sentido, aunque con una tendencia más pronunciada para los valores de justicia interpersonal bajos.

Por lo tanto, para valores de justicia interpersonal altos el orgullo organizativo se ve influido de forma similar por valores altos o bajos de RSC. Sin embargo, en situaciones de justicia interpersonal baja, la RSC tiene un efecto positivo más pronunciado sobre el

orgullo organizativo. Es decir, aunque en ambos casos es positiva, es menor en casos de justicia interpersonal alta.

Gráfico 6-2. Efecto moderador de la justicia interpersonal<sup>15</sup>



Cuadro 6-7. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 4

Hipótesis	Planteamiento	Resultado
H <sub>1</sub>	La percepción de RSC está relacionada positivamente con la reputación corporativa.	Aceptada
H <sub>2</sub>	La percepción de RSC de los vendedores está relacionada positivamente con el orgullo organizativo que sienten.	Aceptada
H <sub>3</sub>	La reputación mantiene una relación positiva con el orgullo organizativo del vendedor.	Aceptada
H <sub>4</sub>	El orgullo organizativo se relaciona negativamente con la intención del vendedor de abandonar la empresa.	Aceptada
H <sub>5</sub>	La justicia interpersonal modera la relación entre la percepción de la RSC y el sentimiento de orgullo de los vendedores.	Aceptada parcialmente
H <sub>6</sub>	El orgullo organizativo y la reputación median la relación entre la percepción de la RSC de los vendedores y su intención de abandonar la empresa.	Aceptada

### 6.6.5 Conclusiones

Disminuir las altas tasas de rotación de la fuerza de ventas es una de las cuestiones clave para muchas organizaciones (Darmon, 2008). En este sentido, aunque existe un amplio cuerpo de literatura entorno a este concepto, siguen existiendo llamadas a su

<sup>15</sup> El efecto moderador de la justicia interpersonal en la relación entre la percepción de la RSC y el orgullo organizativo del vendedor. Este gráfico se ha creado usando la hoja de cálculo disponible en [www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm](http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm) para efectos de interacción bidireccionales para las variables no normalizadas.

investigación (Boles, Dudley, Onyemah, Rouziès, y Weeks, 2012). En este ámbito, el presente trabajo analiza cómo influye en ello la percepción que tienen los vendedores de las prácticas socialmente responsables, considerando, además, la influencia mediadora de la reputación de la organización y el orgullo organizativo que siente el individuo. Asimismo, ha tenido en cuenta cómo influye el hecho de que la persona sea más o menos justa. Para ello, se planteó un modelo con efectos mediadores y moderadores y se encontró que, efectivamente, las percepciones de la RSC disminuyen la intención de abandonar la empresa en el contexto de ventas. En consecuencia, este trabajo contribuye a la literatura en varios aspectos. En primer lugar, considera la RSC y la reputación organizativa, dos variables relacionadas directamente con la organización (Boles et al., 2012); en segundo lugar, introduciendo el orgullo organizativo, responde a la necesidad de investigar más profundamente el papel de las emociones en la intención de abandonar la empresa (Cho, Rutherford, Friend, Hamwi, y Park, 2017); y, en tercer lugar, también considera un aspecto de la personalidad del individuo (Cho et al., 2017), concretamente una virtud, la justicia interpersonal, contribuyendo a dar respuesta a cuándo se produce la influencia de las prácticas de RSC sobre el abandono de la empresa por parte del vendedor. Por lo tanto, este trabajo contribuye a la literatura demostrando que la permanencia de los vendedores dentro de la organización no solamente es una cuestión de reputación o imagen externa, sino que los individuos deben experimentar orgullo de su empresa. Así, para que los vendedores desarrollen ese sentimiento de orgullo debe existir una conexión o coherencia entre los comportamientos y valores de la organización y los suyos propios, en este caso, con respecto a las prácticas de RSC.

El estudio confirma que la relación entre la percepción de la RSC y la disminución de la intención de abandonar la empresa. Estos resultados son consistentes con la evidencia existente en la literatura (p.e., Lee et al., 2012), que también revela que la relación entre ambas variables se encuentra mediada por otras actitudes y comportamientos organizativos, tales como el compromiso organizativo, la confianza o la satisfacción laboral. No obstante, nuestro estudio demuestra que esa relación está mediada por la reputación y el orgullo organizativo. Concretamente, se confirma el efecto positivo que ejerce la percepción de las prácticas socialmente responsables sobre la intención de los vendedores de abandonar la empresa, lo que se puede explicar a través de la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979). Según esta teoría, los empleados desean formar de grupos admirados, en este caso organizaciones que realizan prácticas de RSC, de tal

forma que su autoesmima y autoconcepto mejora considerablemente. Mediante un sentimiento de pertenencia a la empresa los vendedores están más dispuestos a permanecer en la empresa.

El presente estudio confirma, por tanto, la existencia de una relación directa y positiva entre las percepciones de RSC y la reputación de la empresa. Las empresas que realizan este tipo de prácticas generan en el público externo y, posteriormente, en el interno, una percepción positiva de la empresa; esto es, una buena reputación percibida. Y esta buena reputación, a su vez, desencadena otros resultados positivamente. Estos hallazgos están en línea con investigaciones anteriores (p.e., Arikan et al., 2016), según las cuales, la reputación organizativa media la relación entre la RSC y variables como la satisfacción laboral o el compromiso organizativo de los empleados. Sin embargo, hasta donde llega nuestro conocimiento, se trata del primer trabajo en demostrar que la reputación corporativa media la relación entre las percepciones de RSC y el orgullo que sienten los agentes comerciales por la empresa en la que trabajan.

Del mismo modo, este estudio confirma que las percepciones que tienen los vendedores de las prácticas socialmente responsables están directamente relacionadas con el orgullo organizativo. Esto implica que la fuerza de ventas se siente orgullosa cuando ve que su empresa contribuye a causas sociales, medioambientales, se preocupa por los clientes o presta atención a sus propias necesidades; lo cual implica que los responsables de ventas y/o los responsables de la RSC no deben subestimar el importante impacto psicológico que este tipo de prácticas ejercen sobre los vendedores.

En consecuencia, conseguir que los vendedores se sientan orgullosos de su organización por medio de una buena percepción de las prácticas socialmente responsables, así como, por medio de una buena reputación, es importante para reducir su intención de abandonar la empresa.

Se había planteado como hipótesis que cuando el vendedor es una persona justa, considerando que la justicia es uno de los valores que rigen la RSC, valoraría de forma más positiva que su empresa desarrollara acciones de responsabilidad social y, por lo tanto, el sentimiento de orgullo hacia ella sería mayor. Sin embargo, los resultados confirman que cuanto más justa es la persona menos fuerte es la relación entre la percepción de RSC y el orgullo organizativo. Desde el punto de vista teórico, esto puede

encontrar su explicación en la Teoría de la Justicia de las Tres Partes (Deutsch, 1975). Según esta teoría, los individuos pueden clasificar una situación o un hecho en el que interviene una tercera parte como justo en base a tres principios: el principio de la igualdad, el principio de la necesidad y/o el principio de la equidad (Skarlicki y Kulik, 2004). De acuerdo con la naturaleza de la RSC, se esperaría que los empleados y, en este caso, los vendedores, deberían valorar que todos fuesen tratados de la misma forma (principio de la igualdad) o que sean los más necesitados los que se beneficien de las acciones de responsabilidad social (principio de la necesidad); no obstante, como suele ser habitual, los individuos prefieren que la recompensa sea proporcional al esfuerzo realizado (principio de la equidad). En este último caso, los individuos tienden a pensar que son ellos los merecedores de la mayor recompensa. Si ven que, en realidad, la recompensa la recibe otro, pueden llegar a valorar la situación como injusta. Por lo tanto, puede ser que encuentren que la estrategia de RSC de su empresa está demasiado enfocada a los grupos de interés externos y no tanto, a los internos, esto es, ellos mismos; lo cual, afectará negativamente a sus actitudes y comportamientos.

Por otro lado, los resultados anteriores tienen importantes implicaciones prácticas. El estudio sugiere que los gerentes de ventas pueden reducir la rotación de su personal mediante las prácticas de RSC. Para ello, es especialmente importante que se esfuercen en que la percepción de estas prácticas sea positiva. Debe ser positiva tanto desde el punto de vista de los *stakeholders* externos como los *stakeholders* internos; por tanto, los esfuerzos de comunicación deben darse en las dos direcciones. La mejora de los esfuerzos de comunicación influirá sobre la reputación alcanzada por la empresa y, por tanto, afectará al orgullo organizativo que sientan los vendedores. Asimismo, dentro de este contexto es importante que los gerentes presten una especial atención a conocer cómo perciben la RSC los agentes comerciales y cómo desearían, en realidad, que les influyeran este tipo de prácticas. De esta forma, se podría comprender mejor la forma en la que las personas virtuosas y con altos estándares morales perciben la RSC y ello afecta a sus comportamientos y actitudes.

En este último punto, también sería conveniente que los responsables de la RSC en la empresa, o en su defecto, los gerentes de ventas, transmitan a los vendedores los fundamentos de los comportamientos socialmente responsables. Es posible, que de esta forma, los empleados comprendan mejor este tipo de prácticas y no sientan que los

beneficios obtenidos no son tan beneficiosos para ellos como deberían; de tal forma que sus resultados comportamentales y actitudinales se verían afectados positivamente.

#### **6.6.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

A pesar de sus contribuciones este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, el carácter transversal de los datos y su obtención en un contexto de carácter nacional dificultan la generalización de los resultados. Futuros estudios deberían tratar de replicarlo en distintos momentos del tiempo; así como, hacerlo extensible a otros contextos sociales, económicos y culturales.

En segundo lugar, todas las variables fueron medidas con base en percepciones de los agentes de ventas y de sus supervisores directos. En un futuro, en el caso de las prácticas de RSC, se debería contrastar si, efectivamente, esas percepciones están alineadas con las iniciativas reales que desarrolla la empresa.

En tercer lugar, este estudio solamente considera dos variables como mediadoras de la relación entre la percepción de la RSC y la intención de abandonar la empresa. Otros estudios deberían considerar más variables que complementen los resultados obtenidos en este trabajo. Por ejemplo, sería conveniente considerar la imagen corporativa o la percepción de prestigio externo. Se trata de dos variables que se suelen usar indistintamente para hablar de reputación corporativa pero que poseen matices diferentes y, por lo tanto, pueden verse afectadas de forma diferente por la percepción de las iniciativas socialmente responsables y, en efecto, tener resultados desemejantes.



## **6.7 MODELO 5: ¿CUÁNDO Y CÓMO INFLUYE LA RSC EN EL DESARROLLO DE COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA?**

### **6.7.1 Introducción**

En los últimos años empieza a existir una atención creciente por parte de la investigación hacia el estudio de la influencia de la RSC en actitudes y comportamientos de los empleados. Hasta la fecha, tanto el interés académico como el organizativo entorno a estas prácticas ponían su foco de atención en aspectos relacionados con su rentabilidad (p.e., Salazar et al., 2012), mientras que la perspectiva de los empleados apenas se consideraba (Lee et al., 2012). Sin embargo, la importancia de los hallazgos recientes en el campo del comportamiento de los empleados con respecto a las prácticas socialmente responsables (Bhattacharya et al., 2008; Fu et al., 2014; Vlachos et al., 2014) sugieren la necesidad de profundizar en cómo y en qué circunstancias perciben y reaccionan los empleados ante este tipo de prácticas (Glavas, 2016; Gond et al., 2017; Morgeson et al., 2013).

Dentro del colectivo de empleados se encuentra la fuerza de ventas. Los vendedores son los representantes de la organización ante los consumidores y los responsables de las relaciones con ellos, por eso, tienen mucho que ver en el éxito o fracaso de la empresa (Williams y Attaway, 1996). En este sentido, algunos consideran la fuerza de ventas como una de las inversiones más importantes de la empresa (p.e., Vlachos et al., 2010). De acuerdo con esto, comprender el efecto positivo o negativo de las percepciones de RSC sobre los vendedores es más importante, si cabe, que en otros colectivos. Es necesario investigar si existe una relación entre esas percepciones y sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa, porque de ser así, tendría una influencia directa sobre la rentabilidad de las empresas que desarrollan prácticas de responsabilidad social. A lo cual, se suma el hecho, de que comprender cómo y por qué los vendedores responden a la RSC facilitaría el diseño e implementación de estas iniciativas en las organizaciones (Du et al., 2015). Sin embargo, es evidente la escasez de estudios sobre la fuerza de ventas (Mantrala et al., 2010) y más, en el campo de la RSC (Bauman y Skitka, 2012; Larson et al., 2008; Vlachos et al., 2010).

El presente trabajo, tomando como base la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) principalmente, pero también, la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977); contribuye a llenar

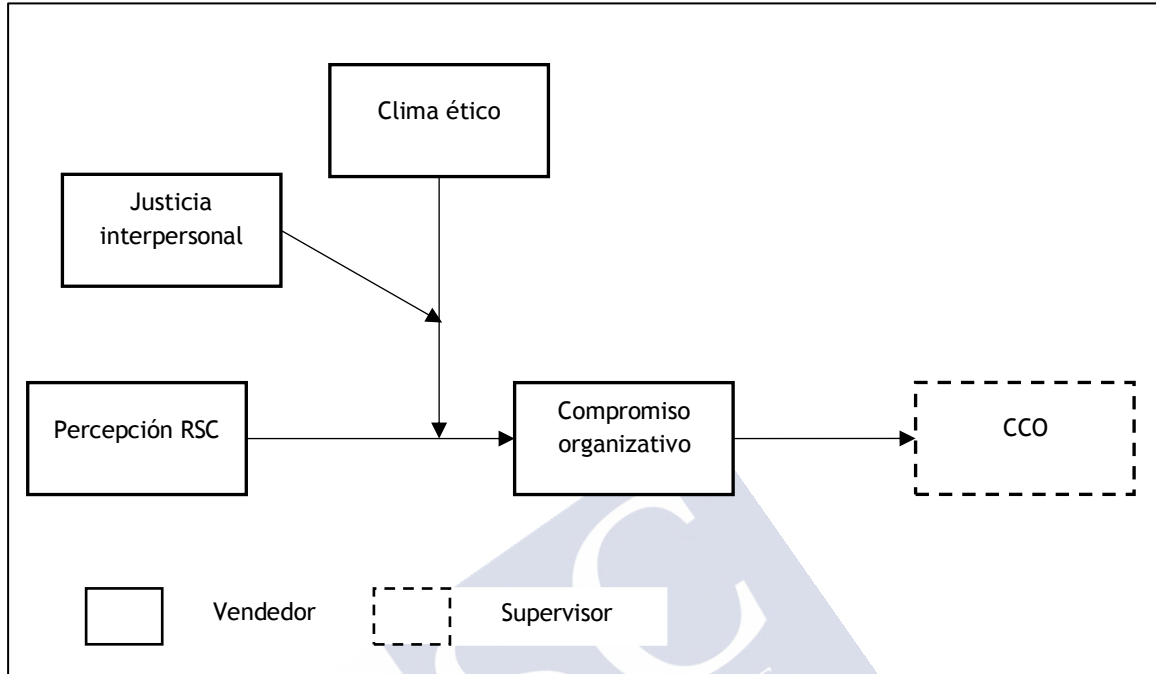


parcialmente este vacío analizando la relación entre la percepción de las prácticas de RSC por parte de los vendedores y el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) a través del compromiso organizativo (Figura 6-8). Por lo tanto, explica la relación entre una variable vinculada al nivel organizativo y una variable a nivel individual mediante un mecanismo subyacente empleando una actitud. En línea con investigaciones anteriores (Choi y Yu, 2014; Fu et al., 2014) se sugiere que una percepción positiva de las prácticas socialmente responsables influye positivamente sobre el compromiso organizativo de los vendedores, llevándolos a desarrollar comportamientos de ciudadanía organizativa. Asimismo, se sugiere que la influencia de las prácticas de RSC sobre el compromiso del vendedor y, en consecuencia, sobre el desarrollo de comportamientos de naturaleza extra-rol, depende del clima ético percibido y de la justicia interpersonal del supervisor; esto es, una moderación moderada de la justicia interpersonal del supervisor sobre el clima ético en la relación de mediación entre la percepción de RSC y el compromiso organizativo. En concreto, se propone que la influencia de la RSC sobre el compromiso será más fuerte cuando los vendedores perciban un clima ético positivo y una elevada justicia interpersonal en sus supervisores.

En este sentido, este trabajo contribuye a la literatura organizativa y de ventas de varias formas. En primer lugar, aporta nuevas evidencias que confirman la existencia de una relación entre la percepción de la RSC, el compromiso organizativo y los comportamientos de ciudadanía organizativa. En segundo lugar, profundiza en las circunstancias en las que la RSC influye sobre los CCO, considerando la moderación moderada de la justicia interpersonal del supervisor y el clima ético en la relación entre las prácticas de RSC y el compromiso; lo cual, explica cuándo se produce esta relación, contribuyendo a cubrir uno de los gaps más importantes en la literatura de RSC- resultados de los empleados (Glavas, 2016; Gond et al., 2017). Asimismo, en esa relación moderadora, considera un aspecto de personalidad (Cho et al., 2017), introduciendo en el modelo una virtud, la justicia interpersonal. Al mismo tiempo, al considerar que la justicia interpersonal modera el clima ético, el trabajo responde a las llamadas de investigación que instan a entender cuándo se percibe el clima ético (Duane Hansen, Dunford, Alge, y Jackson, 2016). En tercer lugar, puesto que gran parte de los estudios sobre la relación entre la percepción de las prácticas de RSC y las actitudes y comportamientos de los empleados se fundamentan en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979),

este estudio contribuye a ampliar el enfoque teórico en el que se basan esas relaciones. Finalmente, los resultados contribuyen a la literatura de ventas.

Figura 6-8. Modelo propuesto 5



## 6.7.2 Hipótesis

### Responsabilidad social corporativa y comportamientos de ciudadanía organizativa

Los empleados ven en las prácticas de RSC una posibilidad de construir una buena imagen de sí mismos o de mejora de su autoconcepto (Ashforth y Mael, 1989; Lee, Park, y Lee, 2013), por la comparación de las características del grupo y las suyas propias. Si la comparativa o asociación resulta positiva, los individuos experimentan una sensación favorable y sienten la necesidad de comprometerse con la organización (Brammer et al., 2007; D'Aprile y Talò, 2015; Turker, 2009a). En este sentido, los empleados consideran que debe existir una relación recíproca y, por lo tanto, si la organización está aportando beneficios de distinto tipo tanto a ellos como a terceros, ellos deben devolver algo a la empresa (Blau, 1964). De acuerdo con esto, la evidencia empírica confirma que la percepción de unas buenas prácticas socialmente responsables incrementa el compromiso de los empleados con la organización (Ali et al., 2010; Brammer et al., 2007; Choi y Yu, 2014; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006; Turker, 2009a). Además, la literatura sugiere que fruto de ese mayor compromiso organizativo, los empleados desarrollan comportamientos

de ciudadanía organizativa (CCO) en mayor medida (p.e., Carmeli, 2005). En el ámbito de ventas, los CCO se refieren a los comportamientos que no forman parte de la tarea asignada a los vendedores, esto es, que no están directamente relacionados con el rendimiento en ventas, pero que sin embargo, son beneficiosos para la organización y sus miembros (Bande et al., 2008).

Los comportamientos extra-rol influyen directamente sobre el desempeño de la tarea (Marshall et al., 2012) o la retención de los vendedores (Piercy et al., 2003), y se ven impulsados por el efecto que ejercen sobre el individuo distintas variables tanto a nivel organizativo como individual. La literatura sugiere que la satisfacción laboral, la confianza organizativa, la justicia distributiva, distintos estilos de liderazgo, el ajuste del vendedor y la organización, o la percepción de apoyo organizativo (Netemeyer y Boles, 1997; Piercy, 2006) son algunas de las variables que influyen directa y positivamente sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa de los agentes comerciales. Entre estas variables se encuentra el compromiso organizativo, que es el resultado de un apego psicológico entre el empleado y la organización de la que forma parte (Porter et al., 1974). Cuando los empleados comparten los valores y comportamientos de la organización en la que desarrollan su labor, manifiestan la voluntad de permanecer en la misma y de realizar un esfuerzo adicional que recaiga positivamente sobre ella (Porter et al., 1974). Esto es, si los empleados demuestran un alto compromiso con la organización están más dispuestos a realizar esfuerzos extra en beneficio de la misma (Podsakoff et al., 2000).

La relación entre la percepción de RSC y los CCO a través del compromiso de los vendedores se puede explicar en términos de la Teoría de Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979). En concreto, cuando el individuo experimenta un sentido de pertenencia hacia su organización porque desea formar parte de ese grupo que desarrolla prácticas socialmente responsables, se mostrará más comprometido con la organización, lo cual favorecerá que lleve a cabo, en mayor medida, comportamientos de ciudadanía organizativa. La Teoría del Intercambio Social también proporciona un marco teórico para explicar esta relación. De acuerdo con ésta, los empleados actuarán de una u otra forma con base en la obtención de un beneficio, ya recaiga en ellos mismos o en terceros (Blau, 1964). En consecuencia, los empleados perciben la obtención de un beneficio sobre un tercero cuando se habla de prácticas de RSC externas y un beneficio propio

cuando se habla de prácticas de RSC internas, lo cual, va influir sobre su manera de comportarse con la organización y sobre los resultados que alcancen. Al mismo tiempo, existe también un componente de aprendizaje social (Bandura, 1977). Mientras que la organización muestra comportamientos socialmente responsables, según los cuales está dando a los distintos grupos de interés más de lo que legalmente se le exige y comportándose con ellos de forma moralmente loable; los empleados, al identificarse con ese grupo y formar parte de él, sienten que deben comportarse de forma similar, desarrollando, en consecuencia, comportamientos extra-rol.

En este sentido, respondiendo al marco teórico contexto-actitud-comportamiento (Martin y Cullen, 2006), según el cual el contexto organizativo que rodea a los empleados influye sobre sus actitudes y comportamientos, proponemos la siguiente hipótesis de esta forma:

***H<sub>1</sub>: La percepción de RSC influye sobre la realización de CCO por parte de los vendedores a través del compromiso organizativo /El compromiso organizativo media la relación entre la percepción de la RSC y los CCO de los vendedores.***

### **Clima ético y justicia interpersonal**

Los individuos valoran de forma positiva la existencia de un clima de trabajo adecuado. En este sentido, existe evidencia de que la percepción de un buen clima ético organizativo influye positivamente sobre el comportamiento y actitudes de los empleados (DeConinck, 2010; Martin y Cullen, 2006; Parboteeah et al., 2010; Singhapakdi et al., 2015). Según la literatura, entre los resultados de un buen clima ético se encuentra el compromiso organizativo (Mayer, Kuenzi, y Greenbaum, 2009) y los comportamientos de ciudadanía organizativa (Baker et al., 2002).

Existen evidencias que demuestran que el desarrollo de un buen clima ético, una variable a nivel organizativo se ve influido por una serie de determinantes, entre ellos, el papel de los líderes, altos directivos o personas que ejercen un papel de orden superior sobre un empleado, una variable a nivel individual. Según Schein (1985) los líderes son capaces de crear y, posteriormente, influir sobre el clima ético de una organización. No obstante, si existe un aspecto especialmente significativo en esa relación, es el papel de los valores y/o virtudes de esas personas capaces de influir sobre la percepción de clima ético en la organización. Las actitudes de los superiores, determinadas por esos valores,

contribuyen a que la organización sea de una u otra forma (Lewin y Stephens, 1994); esto es, las características individuales inciden sobre el clima ético de la organización (Treviño et al., 2000).

Entre los valores o virtudes que pueden influir sobre el clima ético de una organización destacan aquellos que tienen un alto carácter ético o moral. En este sentido, destaca la capacidad de los supervisores y directivos para tratar a los demás con dignidad y respeto, esto es, aquellos que demuestran una alta justicia interpersonal en sus actitudes y comportamientos (Colquitt, 2001). Además, la importancia de la percepción de justicia interpersonal va más allá, y de la misma forma que existen evidencias de la influencia del clima ético sobre el compromiso organizativo de los empleados o sobre sus CCO, la evidencia empírica también relaciona la justicia interpersonal tanto con el compromiso (Simons y Roberson, 2003) como con los CCO (Duane Hansen et al., 2016).

Por lo tanto, considerando el contexto moral y positivo con el que se asocia el clima ético de las organizaciones, y que la justicia es uno de los valores asociados a las prácticas de RSC; unido al hecho de que los empleados pueden percibir la existencia de un clima ético en su organización por diversos factores (Victor y Cullen, 1988), y a sabiendas de que los gerentes, líderes y/o supervisores tienen la capacidad de influir en las impresiones de sus empleados y/o seguidores (De Cremer y Hiel, 2006), cabe esperar que el comportamiento justo de los supervisores puede influir sobre la percepción de clima ético de los agentes de ventas; concretamente, se espera que cuando el clima ético es alto, gracias a que los supervisores demuestran una justicia interpersonal alta, el compromiso organizativo alcanzado por los vendedores y, en consecuencia, su comportamiento de ciudadanía organizativa, sea más fuerte y/o positivo.

De esta forma, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: El clima ético y la justicia interpersonal del supervisor moderan la relación entre la percepción de RSC y el compromiso organizativo. En concreto, cuando el clima ético y la justicia interpersonal son altos, más fuerte será la relación entre la RSC y el compromiso organizativo de los vendedores.***

### **6.7.3 Medidas**

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas ya existentes en la literatura tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). Por otra parte, todas las variables, a excepción de los comportamientos de ciudadanía organizativa que fueron medidos con información facilitada por el supervisor, se midieron con información del vendedor.

#### **Responsabilidad social corporativa**

La RSC se midió utilizando la escala de Turker (2009b), una escala de catorce ítems estructurados en tres dimensiones que distingue el comportamiento de la empresa con distintos grupos. Las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/mediambiental/ONGs con seis ítems, la dimensión de los empleados con cinco ítems y la dimensión de los clientes con tres ítems. Se observa, respectivamente, un alfa de Cronbach de 0.94, 0.90 y 0.71 para las tres dimensiones.

#### **Compromiso organizativo**

Para medir el compromiso organizativo se emplearon seis ítems, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.87. La escala pertenece a Mathews y Shepherd (2002).

#### **Clima ético**

En el caso de la variable clima ético se midió a través de nueve ítems de la escala multidimensional de Babin et al., (2000). Las tres dimensiones consideradas son: comportamiento ético de los compañeros (3 ítems), la confianza y responsabilidad ética (3 ítems), y las prácticas de venta poco éticas (3 ítems). Los alfa de Cronbach resultaron 0.81, 0.87, 0.80, respectivamente.

#### **Justicia interpersonal del supervisor**

La justicia interpersonal de los supervisores se midió mediante una escala de cuatro ítems desarrollada por Colquitt (2001). Fueron los vendedores los encargados de valorar los ítems referentes a esta variable. El alfa de Cronbach es de 0.87.



## Comportamientos de ciudadanía organizativa

Finalmente, para medir los CCO se usó la escala bidimensional de Lee y Allen (2002). Cada dimensión está conformada por ocho ítems, refiriéndose los ocho primeros a los comportamientos de ciudadanía como individuo (CCOI) y los ocho últimos a los comportamientos de ciudadanía como parte de la organización (CCOO). El alfa de Cronbach de esta escala es 0.95 para los CCOI y de 0.97 para los CCOO.

### 6.7.4 Análisis y resultados

Para comprobar la validez de las escalas de medida utilizadas se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el software estadístico AMOS v24. Este análisis confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial ( $>0.5$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de **validez convergente** (ver Tabla 6-22). La única excepción fue un ítem de la percepción de RSC en la dimensión de los empleados que presentaba un factor de carga inferior a 0.5 y fue posteriormente eliminado. Tras la depuración de las escalas, el ajuste final del modelo presentaba unos valores aceptables ( $X^2 = 1753.20$ ;  $df = 1100$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.06$ ;  $CFI = 0.92$ ;  $IFI = 0.92$ ;  $TLI = 0.92$ ).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0.7 y 0.5, respectivamente, (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

Tabla 6-22. Constructos, ítems y medidas modelo 5

Variable	Ítems	Carga Factorial (*)	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Responsabilidad social corporativa (dimensión social, medioambiental, etc.)	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	0.89	0.94	0.93	0.69
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	0.89			
	3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	0.82			
	4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras	0.90			
	5. Apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades	0.72			
	6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	0.77			



<b>Responsabilidad social corporativa (empleados)</b> <sup>16</sup>	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales 2. Se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados 3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados 4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas 5. Apoya a los empleados que desean seguir formándose	0.56 0.89 0.91 0.93 0.66	0.90	0.90	0.64
<b>Responsabilidad social corporativa (clientes)</b>	4. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales 5. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes 6. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	0.83 0.66 0.65	0.71	0.76	0.51
<b>Compromiso organizativo</b>	1. Estoy muy orgulloso de poder decirle a la gente que trabajo para esta empresa 2. Me siento parte de esta empresa 3. Me complacería saber que mi trabajo ha contribuido al bienestar de la organización 4. En mi trabajo me gusta sentir que estoy haciendo un poco de esfuerzo no sólo para mí, sino también en beneficio de la organización 5. Incluso si a esta empresa no le fuese bien financieramente, sería reacio a abandonarla 6. Aunque otra empresa me ofreciese más dinero no pensaría en irme de mi empresa	0.83 0.83 0.85 0.68 0.76 0.85	0.87	0.90	0.60
<b>Clima ético (Comportamientos éticos de los compañeros)</b>	1. En esta empresa, todos los empleados son responsables de sus acciones 2. En esta empresa, lo más importante para los empleados es promover el interés de los clientes 3. En esta empresa, los empleados tienen altos estándares morales en su trato con los demás	0.73 0.80 0.76	0.81	0.81	0.59
<b>Clima ético (Confianza y responsabilidad ética)</b>	4. En esta empresa, los empleados han realizado actos no éticos 5. Algunas de las personas con las que trabajo hacen cosas que no son éticas 6. En esta empresa, a la hora de comportarse, los empleados buscan principalmente protegerse a sí mismos	0.84 0.85 0.79	0.87	0.87	0.69
<b>Clima ético (Prácticas de venta poco éticas)</b>	7. En esta empresa, se anima encarecidamente a los empleados a aumentar las		0.80	0.81	0.59

<sup>16</sup> Eliminado el ítem “Anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias”. El valor del alfa de Cronbach pasa de 0.87 a 0.90

	ventas a los clientes 8. En esta empresa, los empleados están obligados a ser agresivos a través de ventas cruzadas 9. En esta empresa, a veces, se anima a los clientes a comprar algo que realmente puede ser que no necesiten	0.67  0.89  0.72			
<b>Justicia</b>	1. Trata a los demás de manera educada 2. Trata a los demás con dignidad 3. Trata a los demás con respecto 4. Se abstiene de hacer comentarios u observaciones improcedentes	0.96 0.98 0.98  0.92	0.87	0.98	0.92
<b>OCB (OCBI)</b>	1. Está dispuesto a ayudar a otros empleados que han estado fuera de su puesto de trabajo 2. Está dispuesto a dedicar su tiempo voluntariamente para ayudar a otras personas que tienen problemas relacionados con el trabajo 3. Está dispuesto a ajustar su horario de trabajo para que otros empleados puedan disponer de permisos o tiempo libre 4. Está dispuesto a hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo 5. Está dispuesto a mostrar una preocupación genuina y cortés hacia los compañeros, incluso en las situaciones laborales o personales más difíciles 6. Está dispuesto a renunciar a su tiempo para ayudar a otras personas que tienen problemas, sean o no de trabajo 7. Está dispuesto a ayudar a otros con sus tareas 8. Está dispuesto a compartir sus pertenencias con sus compañeros para ayudarles con su trabajo	0.86  0.89  0.89  0.73  0.85  0.89  0.84  0.74	0.95	0.95	0.70
<b>OCB (OCBO)</b>	9. Está dispuesto a realizar funciones que no son necesarias, pero que mejoran la imagen de la organización 10. Está dispuesto a preocuparse por la evolución de la empresa 11. Está dispuesto a defender a la organización cuando otros empleados la critican 12. Está dispuesto a mostrar orgullo al representar a la organización en público 13. Está dispuesto a ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización 14. Está dispuesto a expresar lealtad hacia la organización 15. Está dispuesto a tomar medidas para proteger a la	0.77  0.93  0.90  0.90  0.84  0.92	0.97	0.97	0.80

	organización de los posibles problemas	0.92			
16.	Está dispuesto a demostrar preocupación por la imagen de la organización	0.94			

Para confirmar la **validez discriminante** se empleó el test de intervalo de confianza, calculando los intervalos de confianza para cada par de variables. Como ninguno de los intervalos incluía el valor uno, se asumió validez discriminante entre los constructos. Además, se calcularon las correlaciones de las variables y se comparó el AVE de cada constructo con el cuadrado de las correlaciones entre dos factores. El AVE resultó ser mayor; por tanto, se confirma la existencia de validez discriminante (Fornell y Lacker, 1981).

Tabla 6-23. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 5

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. RSC	5.38	0.97					
2. Compromiso organizativo	5.57	1.06	0.55**				
3. Clima ético	4.72	1.18	0.48**	0.36**			
4. Justicia interpersonal supervisor	6.20	1.15	0.43**	0.47**	0.29**		
5. Comportamientos ciudadanía organizativa	5.67	1.14	0.20**	0.23**	0.06	0.22**	

\*\*  $p < .01$

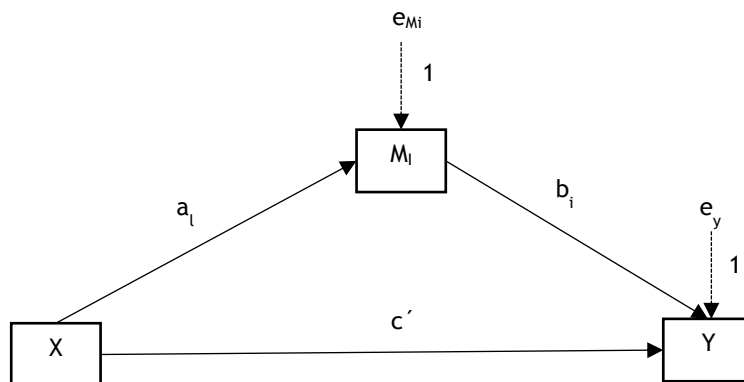
Para contrastar las hipótesis planteadas, que se refieren a situaciones de mediación y de moderación, se combinó un análisis de mediación y un análisis de moderación moderada (Hayes, 2013), ambos basados en el análisis de regresión múltiple, mediante el PROCESS para SPSS.

En primer lugar, para el análisis de mediación, se utilizó el Modelo 4 (Hayes, 2013), siendo X la variable RSC, M el compromiso e Y los CCO. De esta forma se recogen así dos posibles efectos (uno directo y otro indirecto).

Para el análisis de moderación moderada, que plantea la hipótesis 2, se utilizó el Modelo 3 (Hayes, 2013), siendo X la variable RSC, M el clima ético, W la justicia interpersonal del supervisor e Y el compromiso organizativo. De esta manera no solo se va a poder contrastar si la relación entre RSC y el compromiso es contingente del clima ético y la justicia interpersonal del supervisor, sino también estimar los efectos indirectos de la RSC sobre los CCO, a través del compromiso. Además, para evitar problemas de interpretación con ciertos coeficientes, dadas las escalas de medición de ciertas variables

consideradas, se procedió a centrar a la media las variables implicadas en los términos de interacción.

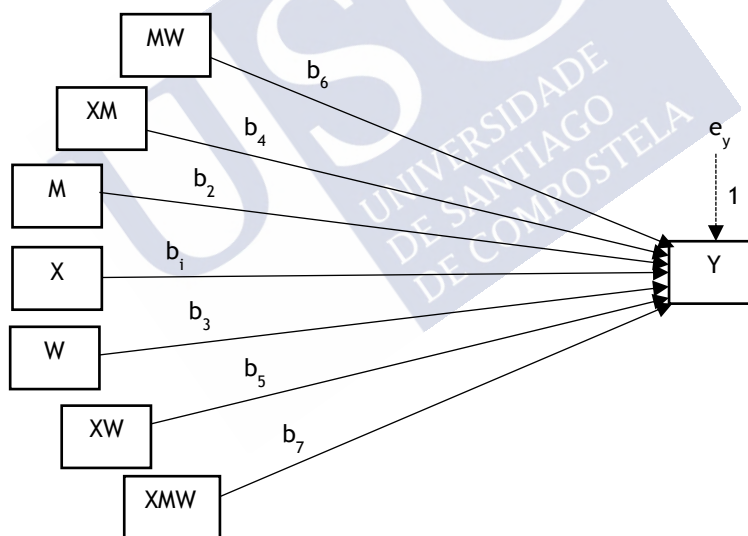
Figura 6-9. Diagrama estadístico modelo 4 del Process (Hayes)



Efecto indirecto de X en Y a través  $M_i = a_i b_i$

Efecto directo de X en Y =  $c'$

Figura 6-10. Diagrama estadístico modelo 3 del Process (Hayes)



Efecto condicional de X en Y =  $b_1 + b_4M + b_5W + b_7MW$

En la Tabla 6-24 se recogen las estimaciones de regresión no estandarizadas. Los resultados del análisis mediante Mínimos cuadrados ordinarios (OLS) muestran que la percepción de la RSC influye positivamente sobre el compromiso organizativo ( $a_1 = 0.60, p < 0.001$ ) y esta variable lo hace a su vez sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa ( $b_1 = 0.19, p < 0.05$ ). Estos resultados suponen un apoyo a las hipótesis 1, donde se propone que el compromiso organizativo media la relación entre la percepción de RSC y los CCO.

Tabla 6-24. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 4 de Hayes para el modelo 5

	Consecuencias (Modelo 4)					
	M (Compromiso)			Y (CCO)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Constante</b>	2.32	0.38	<.001	3.96	0.52	<.001
<b>RSC</b>	0.60	0.07	<.001	0.12	0.10	0.23
<b>Compromiso</b>	---	---	---	0.19	0.09	0.05
<b>R-squared</b>	0.55			0.25		
<b>F</b>	76.45			5.67		
<b>p value</b>	<.001			<.001		

Los resultados demuestran que no existe una relación directa entre la percepción de RSC y los CCO. Sin embargo, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero se verifica la existencia de una relación indirecta, que apoya la hipótesis 1. Como se observa en la Tabla 6-25, el camino de influencia indirecta entre la percepción de RSC y los CCO, pasa por el compromiso organizativo.

Tabla 6-25. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en los CCO

Efecto directo	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
RSC->CCO	0.12	0.10	0.23	-0.08	0.33
Efecto indirecto	Efecto	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI
RSC->compromiso -> CCO	0.11	0.06		0.01	0.25
Efecto total	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
RSC->CCO	0.24	0.09	0.01	0.06	0.41

En cuanto a la moderación moderada, como se puede ver en la Tabla 6-26, los resultados ponen de manifiesto que el clima ético y la justicia interpersonal del supervisor moderan la relación entre la percepción de la RSC y el compromiso organizativo. Esto es, la interacción entre la RSC, el clima ético y la justicia interpersonal del supervisor es significativa ( $b_7 = -0.19$ ,  $p < 0.01$ ). Además, al considerar la doble moderación se produjo un aumento incremental en el  $R^2$  de 0.03 ( $p < 0.01$ ). Para probar la moderación utilizamos la técnica de las regiones de significación de Johnson-Neyman (Tabla 6-27). La influencia de la RSC sobre el compromiso resulta significativa en situaciones en las que los vendedores informan valores bajos de una de las variables y valores altos de la otra. Cuando el clima ético y la justicia toman valores altos o bajos la relación entre RSC y compromiso no es significativa. Por otra parte, se observa que el efecto positivo de la justicia interpersonal y el clima ético sobre la relación entre la RSC y el compromiso organizativo es más fuerte cuando los vendedores perciben una baja

justicia interpersonal de su supervisor y un clima ético alto (justicia = 4.50, clima ético = 6.22, efecto = 0.88); o en situaciones en las que la justicia interpersonal de su supervisor es alta y el clima ético percibido, bajo (justicia = 7.00, clima ético = 3.22, efecto = 0.66).

Tabla 6-26. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 3 de Hayes para el modelo 5

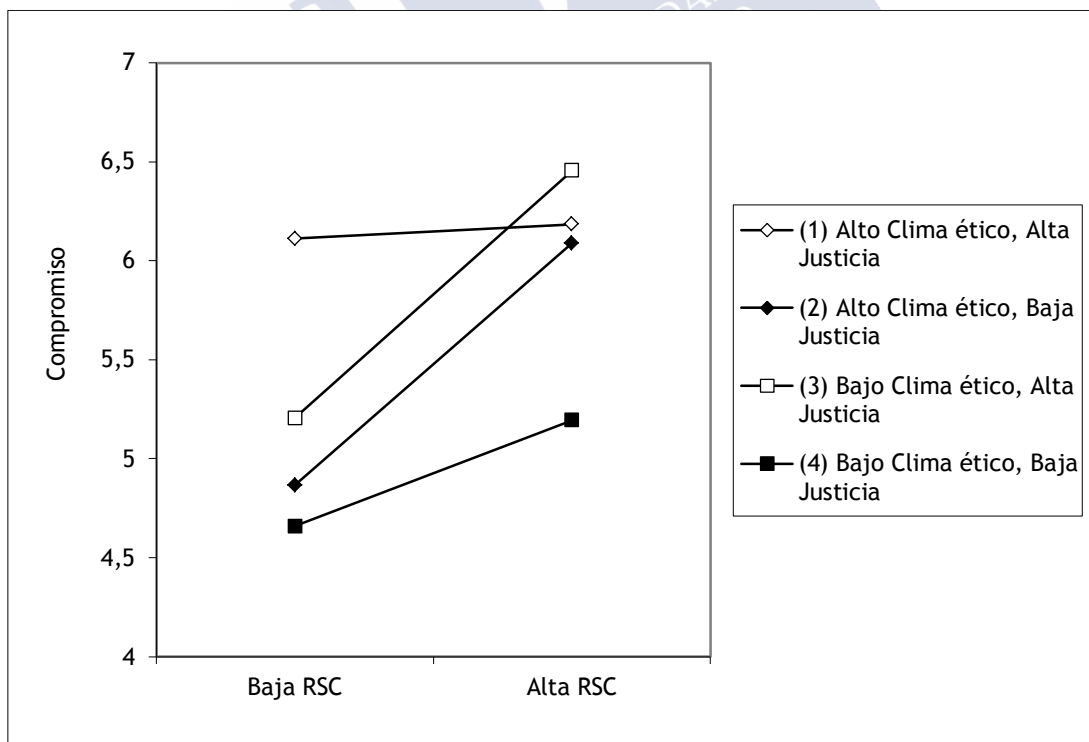
	Consecuencias (Modelo 3)		
	M (Compromiso)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p
Constante	5.60	0.07	<.001
RSC	0.40	0.08	<.001
Compromiso	---	---	---
Clima ético	0.20	0.07	0.01
Justicia interpersonal supervisor	0.34	0.09	<.001
RSC x Clima ético	-0.06	0.06	0.38
RSC x Justicia	-0.05	0.06	0.45
Clima ético x Justicia	-0.05	0.08	0.56
RSC x Clima ético x Justicia	-0.19	0.07	0.01
R-squared	0.65		
F	17.32		
p value	<.001		

Tabla 6-27. Efectos condicionales de la percepción de la RSC en el compromiso para valores de la justicia y el clima ético

Justicia	Clima ético	Efecto	se	t	p	LLCI	ULCI
4.50	3.22	.09	.22	.42	.68	-.34	.51
4.50	3.89	.27	.15	1.81	.07	-.02	.56
4.50	4.67	.47	.14	3.45	.00	.20	.74
4.50	5.44	.68	.21	3.24	.00	.27	1.09
4.50	6.22	.88	.31	2.84	.01	.27	1.50
6.00	3.22	.43	.11	3.86	.00	.21	.66
6.00	3.89	.42	.09	4.92	.00	.25	.59
6.00	4.67	.41	.08	4.94	.00	.24	.57
6.00	5.44	.39	.11	3.55	.00	.17	.61
6.00	6.22	.38	.15	2.45	.02	.07	.68
6.75	3.22	.61	.11	5.29	.00	.38	.83
6.75	3.89	.50	.09	5.44	.00	.32	.68
6.75	4.67	.37	.09	4.28	.00	.20	.54
6.75	5.44	.25	.11	2.27	.02	.03	.46
6.75	6.22	.12	.15	.84	.40	-.17	.41
7.00	3.22	.66	.13	5.27	.00	.41	.91
7.00	3.89	.52	.10	5.25	.00	.33	.72
7.00	4.67	.36	.09	3.84	.00	.18	.55
7.00	5.44	.20	.12	1.68	.09	-.03	.43
7.00	6.22	.04	.16	.23	.82	-.28	.35

En el Gráfico 6-3 se recogen las distintas situaciones posibles dependiendo de los niveles de clima ético y de justicia interpersonal (Dawson, 2014). El efecto de la RSC sobre el compromiso organizativo y, en consecuencia, sobre los CCO, es similar entre aquellos individuos que tienen una percepción de clima ético bajo y de justicia interpersonal de su supervisor alta (pendiente 3), y entre aquellos que manifiestan una percepción de clima ético alto y baja justicia interpersonal (pendiente 2). La prueba de diferencia de pendientes (Dawson y Richter, 2006), mostró que no existe una diferencia significativa entre la pendiente 2 y la pendiente 3 ( $t = -0.07$ ;  $p = 0.95$ ); no obstante, los individuos que se encuentran en la situación de bajo clima ético y alta justicia interpersonal (pendiente 3), muestran un nivel más elevado de compromiso organizativo. Los resultados sí muestran diferencias significativas entre estas dos pendientes y las demás situaciones que se plantean, por ejemplo, la diferencia entre la pendiente 3 (bajo clima ético, alta justicia) y la pendiente 1 (alto clima ético, alta justicia) es significativa ( $t = -3.81$ ;  $p = 0.00$ ), o entre la pendiente 1 (alto clima ético, alta justicia) y 2 (alto clima ético, baja justicia) ( $t = -2.29$ ;  $p = 0.02$ ).

Gráfico 6-3. Efecto moderador moderado del clima ético y la justicia interpersonal





Cuadro 6-8. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 5

Hipótesis	Planteamiento	Resultado
H <sub>1</sub>	La percepción de RSC influye sobre la realización de CCO por parte de los vendedores a través del compromiso organizativo /El compromiso organizativo media la relación entre la percepción de la RSC y los CCO de los vendedores.	Aceptada
H <sub>2</sub>	El clima ético y la justicia interpersonal del supervisor moderan la relación entre la percepción de RSC y el compromiso organizativo. En concreto, cuando el clima ético y la justicia interpersonal son altos, más fuerte será la relación entre la RSC y el compromiso organizativo de los vendedores.	Aceptada parcialmente

### 6.7.5 Conclusiones

Este estudio examinó la influencia de las percepciones de la RSC sobre las actitudes y comportamientos de los agentes de ventas. Los resultados de los estudios en el campo del comportamiento organizativo y la RSC pusieron de manifiesto la importancia de estas prácticas para los empleados (Farooq, Farooq, y Jasimuddin, 2014; Glavas et al., 2014; McShane y Cunningham, 2012; McWilliams y Siegel, 2010; Peterson, 2004); pero un grupo de empleados prominente, al que hay que prestar especial atención en este ámbito es la fuerza de ventas (Vlachos et al., 2010). Nuestro estudio exploró cómo la percepción de RSC influye sobre los CCO de los vendedores por medio de un mecanismo subyacente de variables mediadoras y moderadoras.

Los resultados confirman que la RSC influye positivamente sobre el desarrollo de CCO por parte de los vendedores, no directamente, sino a través del compromiso organizativo de los agentes. En este sentido, los resultados son consistentes con estudios previos que demuestran la existencia de una relación indirecta entre RSC y CCO para contextos distintos a los de ventas (p.e., Choi y Yu, 2014). Al mismo tiempo, difieren de aquellos estudios que sugieren que la RSC influye también de forma directa sobre el rendimiento extra-rol (p.e., Fu et al., 2014).

Los resultados también arrojan luz sobre las circunstancias en las que tiene lugar la influencia de las prácticas de RSC sobre el compromiso de los empleados; en concreto, se confirma la importancia del clima ético percibido y de la justicia interpersonal de los supervisores en la relación entre estas variables. Los resultados evidencian que el modelo mejora con la consideración de la moderación moderada, sin embargo, la relación no se produce en la dirección esperada. Los hallazgos indican que la influencia de la percepción de la RSC sobre el compromiso es más alta cuando existe un clima ético alto y una justicia interpersonal del supervisor baja, o cuando se produce la situación contraria y, el

clima de trabajo es bajo y la justicia interpersonal del supervisor es alta. Siendo esta última la situación ideal. Este hecho contradice, por ejemplo, los resultados de Mayer, Nishii, Schneider, y Goldstein (2007), que sugieren que cuando existe una percepción de justicia interpersonal alta, el clima de justicia también es alto.

A este respecto, para tratar de comprender los resultados de nuestro estudio podemos recurrir al marco de los conceptos morales de Kohlbergian medidos por los *U-scores* que plantearon Thoma y Rest (1999). Estos autores señalaron que los individuos usan de forma diferente su capacidad de razonamiento moral en las acciones que realizan. Aunque una persona tenga un razonamiento moral bien desarrollado, puede que no lo ponga en práctica porque no posee un fuerte “yo” moral, entendido como la concepción de uno mismo como persona moral. Aún así, según las evidencias empíricas (Mudrack, 2003; Schminke, Ambrose, y Neubaum, 2005) los individuos que tienen una alta *U-score*, manifiestan mayor coherencia entre su razonamiento moral y sus acciones; no obstante, aquellos con baja *U-score* manifiestan una relación entre sus acciones y sus razonamientos menos coherente.

Empero, debemos ir un paso más allá para comprender plenamente esta situación. En este sentido, cobra importancia la orientación individualista o colectivista (Bochner, 1994) de los empleados y en este caso, de los agentes comerciales. Cuando un individuo manifiesta una orientación individualista se preocupa, principalmente, por perseguir y alcanzar sus propios intereses y objetivos; mientras que, para un individuo que revela una orientación colectivista, lo más importante es la armonía grupal, por lo cual, antepone los intereses y el bienestar del grupo frente al suyo propio (Ramamoorthy y Flood, 2002).

Los individuos tienden a valorar la justicia interpersonal desde tres principios fundamentales (Deutsch, 1975; Skarlicki y Kulik, 2004), dentro de los cuales, normalmente, prevalece el principio de la equidad. Según este principio, los individuos deben recibir recompensas proporcionales al esfuerzo y desempeño que consideran que realizan. Desde este punto de vista, la justicia interpersonal está más relacionada con orientaciones individualistas. Por su parte, cuando el individuo valora el clima ético lo hace desde una óptica de grupo, valora aspectos que afectan al comportamiento y al carácter distintivo de ese grupo del cual, también él forma parte. Por lo tanto, el clima ético está más relacionado con una orientación colectivista. De acuerdo con esto, dentro

de una organización existirán vendedores con orientación individualista que perciban más positivamente la justicia interpersonal de su supervisor y le den menos importancia al clima ético de la organización; y personas con orientación colectivista que valoren más la existencia de un buen clima ético que el trato justo que le profiera su supervisor.

En cualquier caso, es importante tener en cuenta la importancia de la consideración de las dos perspectivas dentro de la organización. Como ponen de manifiesto los hallazgos de nuestro estudio, es la consideración conjunta de las dos variables la que, efectivamente, influye sobre la relación entre la percepción de la RSC y el compromiso organizativo de la fuerza de ventas. Manifestar únicamente interés por las recompensas individuales puede influir negativamente sobre aquellos que manifiestan más orientación colectivista y la misma situación puede ocurrir en un contexto a la inversa (Oyserman, Coon, y Kimmelmeier, 2002). Por otra parte, los resultados sugieren que la relación entre la percepción de la RSC y el compromiso es más fuerte cuando la justicia interpersonal es alta y el clima ético bajo, es decir, cuando predomina la orientación individualista. Este resultado se encuentra en línea con la investigación de Ramamoorthy y Flood (2002), cuyo estudio, realizado en un contexto diferente al nuestro y considerando que la orientación individualista-colectivista modera la relación entre la percepción de equidad y las actitudes de los empleados, sugiere que la orientación individualista influye de forma más significativa sobre el compromiso de los empleados que la orientación colectivista.

Además de las implicaciones teóricas que acabamos de exponer, este trabajo tiene algunas implicaciones prácticas. Los resultados indican que las prácticas de RSC influyen sobre las actitudes y comportamientos de la fuerza de ventas. De acuerdo con esto, los directivos, responsables de RSC y/o gerentes de ventas, deben realizar esfuerzos en materia de responsabilidad social y transmitirlo adecuadamente a los empleados y en este caso, a los agentes de ventas.

Concretamente, los resultados evidencian que la percepción de RSC influye, en primer lugar, sobre el compromiso organizativo. Influir sobre esta actitud resulta especialmente importante para las organizaciones puesto que, como sostiene la literatura, incrementar el compromiso organizativo de la fuerza de ventas es una cuestión estratégica para las empresas (Menguc y Barker, 2015). Dadas las características específicas del puesto de ventas, entre las cuales, se encuentra la autonomía de los vendedores y su exposición frente a los clientes, se requiere que las personas que desempeñan esa labor

alcancen un apego emocional con la organización, hallándose altamente comprometidas con ella (Jaramillo et al., 2005).

Asimismo, se comprobó que las percepciones de RSC también influyen sobre los comportamientos extra-rol de los vendedores, de forma específica, sobre sus comportamientos de ciudadanía organizativa. Este hecho está altamente condicionado a que los vendedores sientan compromiso con su empresa. En este sentido, sugerimos la necesidad de que las empresas encuentren la forma de canalizar las prácticas de RSC en compromiso, de tal forma que, los individuos trasladen ese compromiso en CCOs. Por ejemplo, las empresas pueden involucrar directamente a los vendedores en las acciones de responsabilidad social que realice.

Además, en vista de la importancia que tiene la orientación individualista o colectivista de los individuos, consideramos importante que exista un equilibrio entre las prácticas de RSC dirigidas a grupos de interés externos y a grupos de interés internos. Frecuentemente, la estrategia de RSC de las organizaciones tiende a centrarse en aspectos que benefician directamente a *stakeholders* que no mantienen una vinculación directa con la empresa, olvidando o relegando a un segundo plano los empleados. En base a esto, la percepción de justicia de los vendedores puede caer, sintiendo que ellos son los que más dan a la organización y no son los que más reciben. En este caso, el efecto de la percepción de RSC sobre el compromiso de aquellos miembros de la fuerza de ventas con una visión individualista será menor; e igual en el sentido contrario.

#### **6.7.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

A pesar de sus contribuciones teóricas e implicaciones de gestión este trabajo tiene limitaciones que, a su vez, pueden constituir futuras líneas de investigación. En primer lugar, los datos tienen carácter transversal, esto es, fueron recogidos en un único momento del tiempo; lo cual, dificulta la generalización de los resultados. En segundo lugar, todas las variables fueron medidas en base a percepciones de los agentes de ventas y de sus supervisores directos. Por su parte, aunque los datos de personalidad como las virtudes fueron medidos por fuentes distintas a la propia persona, tal y como recomiendan algunas corrientes de investigación (Bozionelos, Bozionelos, Polychroniou, y Kostopoulos, 2014), futuros estudios, deberían considerar otro tipo de medidas cuantitativas o con un carácter más objetivo que complementen las percepciones de los vendedores y supervisores acerca de las prácticas de RSC, pero también de otras

variables. Finalmente, el estudio considera, únicamente, el compromiso organizativo como variable mediadora entre la percepción de RSC y los CCO; investigaciones futuras podrían considerar conjuntamente otras variables como la identificación o la confianza en la organización. Asimismo, podrían introducirse variables moderadoras como otras virtudes –equidad, empatía o generosidad–, o variables como el género, los años que lleva el vendedor en la empresa o su formación.

Esto, sin olvidar que los datos fueron recogidos en un único ámbito nacional con unas características socioeconómicas y culturales específicas que deberían tenerse en cuenta. Posiblemente, otros contextos aportarían resultados diferentes; por eso, para poder generalizar estos hallazgos adecuadamente, debería replicarse el modelo en escenarios desemejantes.



## **6.8 MODELO 6: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESEMPEÑO EN VENTAS: ANÁLISIS DE PROCESOS MEDIADORES Y MODERADORES**

### **6.8.1 Introducción**

El interés académico y organizativo por la responsabilidad social corporativa ha crecido progresivamente en los últimos años (Bhattacharya et al., 2008; Fu et al., 2014; Vlachos et al., 2014); sin embargo, su estudio a nivel micro, esto es, a nivel de comportamiento organizativo, no ha ganado importancia hasta estos últimos años (Aguinis y Glavas, 2012). La evidencia empírica en este campo demuestra el potencial de las prácticas de responsabilidad social para influir sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, y Morgeson, 2017). En este sentido, existen evidencias de la influencia positiva de las percepciones de RSC sobre la satisfacción de los empleados (p.e., Bhattacharya et al., 2008; Bourdeau et al., 2013; Tziner et al., 2011), su identificación con la organización (p.e., Farooq et al., 2014; Farooq, Rupp, y Farooq, 2016; Kim et al., 2010), su confianza (p.e., Lee et al., 2013; Lee et al., 2012), los comportamientos de ciudadanía organizativa (p.e., Choi y Yu, 2014; De Roeck y Delobbe, 2012; Lin et al., 2010; Newman et al., 2015) o sobre la disminución de su intención de abandonar voluntariamente la empresa (p.e., Kim, Song, y Lee, 2016), entre otros. No obstante, autores como Wang, Tong, Takeuchi, y George (2016) defienden la necesidad de seguir explorando, desde una perspectiva multidimensional, el impacto real de las acciones de RSC que desarrollan las organizaciones; especialmente, sigue siendo necesario desarrollar el área de estudio que relaciona la RSC y el comportamiento organizacional (Glavas, 2016; Gond et al., 2017; Morgeson et al., 2013).

Dentro del colectivo de empleados, los vendedores constituyen un grupo ampliamente olvidado dentro de la literatura de responsabilidad social (Bauman y Skitka, 2012; Larson et al., 2008; Vlachos et al., 2010). Sin embargo, los vendedores se enfrentan hoy en día a un entorno altamente competitivo y dinámico (Schrock, Hughes, Fu, Richards, y Jones, 2016), en el cual, deben atender las necesidades de los clientes de la forma más ética y moral posible. No debe olvidarse que el trabajo de la fuerza de ventas tiene un impacto directo sobre el rendimiento de las organizaciones (Ingram et al., 2005). Los vendedores son los representantes de la organización ante los consumidores y los responsables de las relaciones con ellos, por eso, tienen mucho que ver en el éxito o fracaso de la empresa (Williams y Attaway, 1996). De acuerdo con esto, y, dado que la



mayor parte de las empresas dependen de los vendedores para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes (Bowen, 2016), se hace necesario explorar su desempeño, enfocándonos en reconocer cuál es el contexto idóneo y cuáles son los determinantes que influyen directa o indirectamente sobre éste. En este sentido, este trabajo plantea que el desarrollo de prácticas de RSC por parte de la organización puede ser un punto crítico a la hora de influir positivamente sobre el rendimiento de los equipos comerciales. En concreto, el modelo propuesto analiza el efecto de la percepción de la RSC sobre el rendimiento de los agentes de ventas, considerando la mediación de dos variables relacionadas con el vendedor, el orgullo y el compromiso organizativo.

Estudios previos demuestran la importancia de que los empleados se sientan orgullosos de su organización (Boezeman y Ellemers, 2008; Ellemers y Kingma, 2011; Gouthier y Rhein, 2011), lo que es especialmente relevante en el caso de los vendedores. La evidencia empírica sugiere que los vendedores orgullosos de sus organizaciones están más motivados y realizan un esfuerzo mayor por alcanzar los objetivos (Brown, Cron, y Slocum, 1997; Katzenbach y Santamaria, 1999). Sin embargo, la investigación sobre cuáles son los determinantes del sentimiento de orgullo organizativo de los agentes de ventas es todavía escasa.

Trabajos previos sugieren que una de las fuentes de orgullo organizativo de los empleados tiene lugar cuando la empresa muestra un comportamiento percibido como moral (Ellemers y Kingma, 2011). En consecuencia, la RSC podría influir positivamente sobre el orgullo organizativo de los vendedores (Bauman y Skitka, 2012). No obstante, hasta donde llega nuestro conocimiento, no existen evidencias en la literatura que analicen la relación entre las prácticas de RSC y el orgullo de los vendedores.

La evidencia empírica demuestra que los individuos pueden sentirse comprometidos a un tiempo con más de un aspecto dentro del ámbito organizativo, por ejemplo, con la organización y con su supervisor (Stinglhamber, Bentein, y Vandenberghe, 2002). Desde el punto de vista de la fuerza de ventas, la investigación sobre el compromiso organizacional es profusa (Chonko, 1986; Jaramillo et al., 2005; Schwepker Jr., 2013), no obstante, la investigación está limitada a aspectos propios del tipo de trabajo de ventas o con aspectos a nivel macro como la cultura organizacional o el clima psicológico.



Asimismo, los vendedores, además de percibir una buena gestión de la responsabilidad social corporativa por parte de su empresa, necesitan percibir en sus supervisores directos comportamientos coherentes con esta filosofía de responsabilidad. Los líderes tienen capacidad para influir sobre las actitudes y comportamientos de los subordinados (De Cremer y Hiel, 2006; Graen y Uhl-Bien, 1995; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, y Roberts, 2008). En consecuencia, es trascendental contar con líderes que exhiban conductas y valores propios de la RSC, por ejemplo, la justicia o la integridad, ya que van a influir de forma directa en la toma de decisiones éticas y morales de sus subordinados. En el modelo propuesto, se analiza la influencia moderadora del estilo de liderazgo responsable de los supervisores en la relación del orgullo y el compromiso organizativo que experimentan los vendedores.

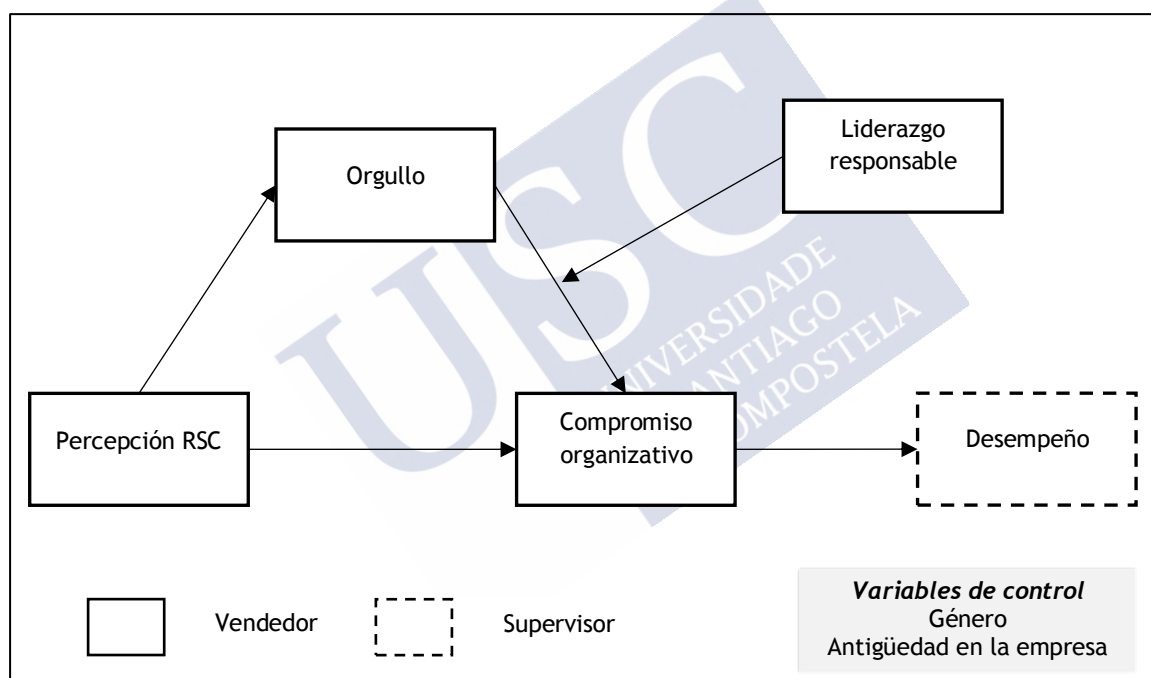
La consideración simultánea de aspectos relativos a la organización, como puede ser las prácticas de RSC, de aspectos a nivel meso, como el liderazgo, y aspectos a nivel micro, como los sentimientos del individuo, en este caso el orgullo; busca influir sobre los comportamientos y resultados individuales de los agentes comerciales, en este caso, sobre su compromiso y, en definitiva, sobre su desempeño en la empresa.

De acuerdo con esto, el presente trabajo tiene como principal objetivo comprender, por un lado, los procesos de mediación a través de los cuales la percepción de RSC influye sobre el desempeño de la fuerza de ventas; y, por otro, pretende explorar el papel de un nuevo estilo del liderazgo, el liderazgo responsable, para explicar cuándo se puede esperar que una emoción, el orgullo organizativo, se convierta en una actitud, el compromiso, de tal forma que permita conocer cuándo es más efectiva la percepción de la RSC sobre el desempeño. En definitiva, el objetivo general de este trabajo es ampliar el conocimiento sobre el desempeño de los vendedores, demostrando la importancia que tiene sobre ello la percepción de las prácticas de RSC, el orgullo organizativo que siente el vendedor a raíz de esas prácticas y el efecto que tienen ambos aspectos sobre su compromiso con la organización, considerando, además, la intervención de los líderes responsables.

En consecuencia, este trabajo contribuye a la literatura de RSC y ventas en varios aspectos. En primer lugar, introduce una emoción, el orgullo organizativo, que permite entender cómo un determinado clima en el ámbito de trabajo produce una experiencia emocional en el agente de ventas capaz de influir sobre sus comportamientos y en

definitiva sobre sus resultados; en segundo lugar, afianza la importancia del compromiso organizativo de los vendedores y la capacidad de esta variable para influir sobre su desempeño, considerando dos antecedentes que no se habían contemplado hasta el momento en el contexto de la fuerza de ventas (la RSC, una variable medida como percepción pero directamente relacionada con la organización, y, el orgullo organizativo (una variable a nivel individual), respondiendo así a la necesidad de considerar nuevos antecedentes de esta variable (Schrock et al., 2016); asimismo, en tercer lugar, el trabajo introduce como variable moderadora un nuevo estilo de liderazgo, el liderazgo responsable, considerado por la literatura únicamente desde una perspectiva teórica (Pless, 2007; Voegtlin et al., 2012).

Figura 6-11. Modelo propuesto 6



### 6.8.2 Hipótesis

Según la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979), los individuos desean formar parte de grupos que mejoren su autoconcepto y/o autoestima; para ello, debe existir una opinión generalizada que defienda el elevado prestigio de estos grupos, su buena imagen y la consideración como grupos atractivos (Gond et al., 2017; Riketta, 2005). En el momento en que los individuos forman parte de esos grupos, que cuentan con la aprobación de terceros, experimentan un sentimiento de orgullo de pertenecer a ese grupo. Si estamos hablando de una organización, los individuos experimentan orgullo hacia la organización para la que trabajan. En este sentido, el orgullo organizativo se

refiere al grado en que los individuos experimentan una sensación de amor propio o placer por el hecho de ser miembros de lo que consideran una buena organización (Jones, 2010).

Las razones por las que los individuos pueden experimentar la sensación de orgullo por su organización son diversas (Jones, 2010; Jones et al., 2014). Por ejemplo, hay autores como Smidts et al., (2001) defienden que los individuos sentirán orgullo de formar parte de organizaciones respetadas, porque esto reforzará su autoestima. De acuerdo con esto, uno de los aspectos más importantes para que surja ese sentimiento es la apreciación de una buena reputación o imagen positiva de la empresa (Behrend et al., 2009); por medio de un apego psicológico y un sentido de la identificación con esa organización bien valorada, el orgullo que siente el individuo por formar parte de ella aumentará considerablemente. Asimismo, los empleados también pueden estar orgullosos de formar parte de organizaciones con altos estándares morales y éticos (Ellemers y Kingma, 2011). Desde esta perspectiva, destaca la importancia de que las organizaciones realicen prácticas de responsabilidad social. Como resultado de estas prácticas responsables, la organización puede ser percibida más favorablemente tanto por los grupos externos como por los grupos internos; por lo tanto, este tipo de prácticas mediarán en la imagen y el prestigio de la empresa influyendo sobre el autoconcepto y sentido de pertenencia del individuo (Ashforth y Mael, 1989; Lee, Park, y Lee, 2013) y, en definitiva, en su sentimiento de orgullo hacia la organización.

De acuerdo con esto proponemos:

***H<sub>1</sub>: La percepción de RSC está relacionada positivamente con el orgullo organizativo de los vendedores.***

La construcción de la imagen o autoconcepto de uno mismo con base en la pertenencia a una organización que realiza prácticas de RSC, también implica un proceso de comparación de las características de esa organización y las propias, con otros grupos. En base a ello, la comparativa puede arrojar un resultado de carácter positivo o un resultado de carácter negativo. No obstante, se espera que, si el individuo tiene una buena percepción de esas acciones socialmente responsables, la comparativa sea positiva, y deseará formar parte de ese grupo. En este sentido, los individuos mantendrán un apego psicológico mayor con aquellas organizaciones que contribuyen a la mejora de su

identificación social, lo cual, va a influir directamente sobre sus actitudes y comportamientos en el trabajo (Tyler y Blader, 2003).

De acuerdo con esto, los individuos experimentan una sensación favorable y sienten la necesidad de comprometerse con la organización (Brammer et al., 2007; D'Aprile y Talò, 2015; Turker, 2009a). Por tanto, los empleados consideran que debe existir una relación recíproca y, si la organización está aportando beneficios de distinto tipo tanto a ellos como a terceros, ellos deben devolver algo a la empresa (Blau, 1964). De acuerdo con esto, ya sea tomando como base los principios de la Teoría de la Identidad Social, la Teoría del Intercambio Social o, simplemente, por un proceso de apreciación de justicia individual y con terceros, la evidencia empírica confirma que la percepción de unas buenas prácticas socialmente responsables incrementa el compromiso de los empleados con la organización (Ali et al., 2010; Brammer et al., 2007; Choi y Yu, 2014; Maignan et al., 1999; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006; Shen y Jihua-Zhu, 2011; Turker, 2009a).

Por consiguiente, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: La percepción de RSC está relacionada positivamente con el compromiso organizativo del vendedor.***

Por otra parte, el compromiso organizativo también puede ser resultado del apego psicológico fruto del orgullo organizativo experimentado por el individuo. En efecto, la literatura sugiere que, con base en la Teoría de la Identidad Social, cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a una organización, por ejemplo, fruto de la imagen positiva que le supone realizar RSC (p.e., Maignan y Ferrell, 2001), su compromiso con esta organización aumentará.

En consecuencia, proponemos que:

***H<sub>3</sub>: El orgullo organizativo mantiene una relación positiva con el compromiso de los agentes comerciales.***

La investigación sobre el compromiso organizativo ha evidenciado la importancia de esta variable para influir sobre una gran variedad de resultados a nivel de comportamiento organizativo. De hecho, existen diversos metaanálisis en este sentido (p.e., Mathieu y Zajac, 1990; Riketta, 2002). Por otra parte, las investigaciones en ventas reconocen su

importancia a la hora de influir sobre el rendimiento de los vendedores (Dutton et al., 1994).

En este sentido, planteamos que cuando existe un sentimiento de respecto y apoyo a las conductas de la organización que hacen que los agentes de ventas experimenten un compromiso mayor con ella, esto repercutirá positivamente sobre la forma en que los vendedores realizan su tarea y, por tanto, en los resultados que alcancen.

De acuerdo con esto, proponemos:

***H<sub>4</sub>: El compromiso organizativo está relacionado de forma positiva con el desempeño del vendedor.***

La investigación ha demostrado la capacidad de los líderes para influir sobre las impresiones, actitudes y conductas de los seguidores (De Cremer y Hiel, 2006; Graen y Uhl-Bien, 1995; Neubert et al., 2008). Según la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1986) los individuos aprenden y refuerzan lo aprendido con base en lo que hace su modelo a seguir, en este caso, el líder. Por ejemplo, Meyer, Becker, y Vandenberghe (2004) defienden que liderazgos como el transformacional o el transaccional son parte de los factores contextuales capaces de influir sobre el compromiso de los individuos.

En este sentido, si los individuos perciben apoyo hacia los sentimientos que están experimentando en un contexto organizativo socialmente responsable, esto influirá positivamente sobre el compromiso organizativo que experimenten. Este apoyo puede venir dado por la propia organización (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, y Rhoades, 2001) y, en concreto, por la intervención de un líder responsable.

De acuerdo con esto, planteamos que:

***H<sub>5</sub>: El liderazgo responsable modera la relación entre el orgullo y el compromiso organizativo de los vendedores. En concreto, a mayor liderazgo responsable, más fuerte será la relación entre el orgullo y el compromiso.***

En base a la argumentación anterior, parece evidente que la RSC percibida tiene la capacidad de influir sobre los sentimientos y actitudes de los empleados, en este caso, de los agentes de ventas. Las prácticas de RSC pueden potenciar el sentimiento de orgullo organizativo de estos trabajadores, mejorando su compromiso hacia la organización. De esta forma, cuando los vendedores se sientan orgullosos de su empresa su compromiso con la misma aumentará lo que contribuirá a mejorar su desempeño organizativo.

Entonces, proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>6</sub>: El orgullo organizativo y el compromiso median la relación entre la percepción de RSC y el desempeño de los agentes de ventas.***

### **6.8.3 Medidas**

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas ya existentes en la literatura tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). Por otra parte, todas las variables, a excepción del desempeño de los agentes de ventas, se midieron con información del vendedor; mientras que el desempeño de los vendedores fue medido con información facilitada por el supervisor.

#### **Responsabilidad social corporativa**

La escala usada para medir la percepción de RSC pertenece a Turker (2009b). Se trata de una escala multidimensional conformada por catorce ítems organizados en tres dimensiones. Concretamente, las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/mediambiental/ONGs con seis ítems, la dimensión de los empleados con cinco ítems y la dimensión de los clientes con tres ítems. El alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones respectivamente es 0.94, 0.90 y 0.71.

#### **Orgullo organizativo**

El orgullo organizativo se midió con una escala ampliamente utilizada en la literatura reciente de orgullo organizativo (p.e., Mas-Machuca et al., 2016) perteneciente a Gouthier y Rhein (2011) compuesta de tres ítems cuyo alfa de Cronbach resultó 0.93.

#### **Compromiso organizativo**

El compromiso organizativo se midió con la escala de Mathews y Shepherd (2002) compuesta de 6 ítems. El alfa de Cronbach resultó 0.87.

#### **Desempeño**

La escala usada para medir el desempeño de los vendedores está conformada por cinco ítems y pertenece a Wayne y Liden (1995). En este caso, fueron los supervisores los encargados de valorar el rendimiento general del trabajo de los vendedores en base a cinco ítems. Su alfa de Cronbach es 0.98.



## Liderazgo responsable

Por su parte, el liderazgo responsable fue medido con la escala propuesta por Voegtlin (2011), también de cinco ítems. Su alfa de Cronbach es 0.96.

Asimismo, teniendo en cuenta trabajos previos se consideraron dos variables de control en el modelo. En primer lugar, se consideró la variable sociodemográfica género (p.e., Celma, Martínez-García, y Coenders, 2014; Gond et al., 2017; Hatch y Stephen, 2015). En segundo lugar, se consideró la variable años de antigüedad en la empresa (p.e., Banin, Boso, Hultman, Souchon, Hughes, y Nemkova, 2016).

### 6.8.4 Análisis y resultados

Para comprobar la validez de las escalas de medida utilizadas se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el software estadístico AMOS v24. Este análisis confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial ( $>0.5$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de **validez convergente** (ver Tabla 6-28). La única excepción fue un ítem de la percepción de RSC en la dimensión de los empleados que presentaba un factor de carga inferior a 0.5 y fue posteriormente eliminado. Tras la depuración de las escalas, el ajuste final del modelo presentaba unos valores aceptables ( $X^2 = 891.18$ ;  $df = 472$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.07$ ;  $CFI = 0.93$ ;  $IFI = 0.93$ ;  $TLI = 0.92$ ).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0.7 y 0.5, respectivamente, (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

Tabla 6-28. Constructos, ítems y medidas modelo 6

Variable	Ítems	Carga Factorial (*)	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Responsabilidad social corporativa (dimensión social, medioambiental, etc.)	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	0.89	0.94	0.93	0.71
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	0.93			
	3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	0.82			
	4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras	0.90			
	5. Apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en				



	áreas con dificultades 6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	0.72 0.77			
<b>Responsabilidad social corporativa (empleados)<sup>17</sup></b>	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales 2. Se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados 3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados 4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas 5. Apoya a los empleados que desean seguir formándose	0.56 0.88 0.91 0.92 0.67	0.90	0.90	0.64
<b>Responsabilidad social corporativa (clientes)</b>	7. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales 8. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes 9. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	0.61 0.84 0.74	0.71	0.78	0.54
<b>Orgullo organizativo</b>	6. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa 7. Me siento orgulloso de contribuir al éxito de esta empresa 8. Me siento orgulloso de decirle a la gente el nombre de la empresa para la que trabajo	0.94 0.86 0.92	0.93	0.93	0.82
<b>Compromiso organizativo</b>	6. Estoy muy orgulloso de poder decirle a la gente que trabajo para esta empresa 7. Me siento parte de esta empresa 8. Me complacería saber que mi trabajo ha contribuido al bienestar de la organización 9. En mi trabajo me gusta sentir que estoy haciendo un poco de esfuerzo no sólo para mí, sino también en beneficio de la organización 10. Incluso si a esta empresa no le fuese bien financieramente, sería reacio a abandonarla 11. Aunque otra empresa me ofreciese más dinero no pensaría en irme de mi empresa	0.90 0.81 0.66 0.76 0.64 0.62	0.87	0.88	0.55
<b>Rendimiento</b>	1. El rendimiento que está obteniendo cumple mis expectativas 2. En general, realiza su trabajo como me gusta que se haga 3. En general, cumple con las exigencias y responsabilidades de su puesto eficazmente 4. Mi visión personal sobre este comercial, en cuanto a su eficacia global es: (1=muy	0.95 0.93 0.96	0.98	0.98	0.89

<sup>17</sup> Eliminado el ítem “Anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias”. El valor del alfa de Cronbach pasa de 0.87 a 0.90

	negativa, 7=muy positiva) 5. Mi visión personal sobre este comercial, en cuanto a su rendimiento es: (1=muy bajo, 7=muy alto)	0.94 0.95			
<b>Liderazgo responsable</b>	1. Demuestra conocer lo que demandan los distintos grupos de interés (clientes, empleados, comunidad local, etc.) 2. Tiene en cuenta las consecuencias de sus decisiones sobre los grupos de interés afectados 3. Hace partícipe a las distintas partes afectadas en la toma de decisiones 4. Considera las demandas de las distintas partes antes de tomar una decisión 5. Trata de lograr un consenso entre las partes afectadas	0.87 0.93 0.93 0.94 0.89	0.96	0.96	0.83

Para confirmar la **validez discriminante** del modelo, se calcularon en primer lugar los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se compararon con la unidad, comprobando que no estaba incluida (Anderson y Gerbing, 1988). En el segundo, se calcularon las correlaciones de las variables y se comparó el AVE de cada variable con el cuadrado de las correlaciones entre las variables implicadas. El índice de varianza extraída resultó ser superior en todos los casos. En consecuencia, queda confirmada la validez discriminante del modelo.

Tabla 6-29. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables del modelo 6

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. RSC</b>	5.38	0.97							
<b>2. Orgullo organizativo</b>	5.85	1.18	0.53**						
<b>3. Compromiso</b>	5.57	1.06	0.55**	0,85**					
<b>4. Rendimiento</b>	5.47	1.41	0.16*	0,18*	0,24**				
<b>5. Liderazgo responsable</b>	5.78	1.18	0.55**	0.47**	0.48**	0.27**			
<b>6. Género</b>	1.55	0.50	-0.05	-0.10	-0.31	-0.06	-0.05		
<b>7. Antigüedad en la empresa</b>	9.98	8.81	-0.10	-0.04	0.00	-0.05	-0.14	-0.10	

\*\*  $p < .01$ \*  $p < .05$ 

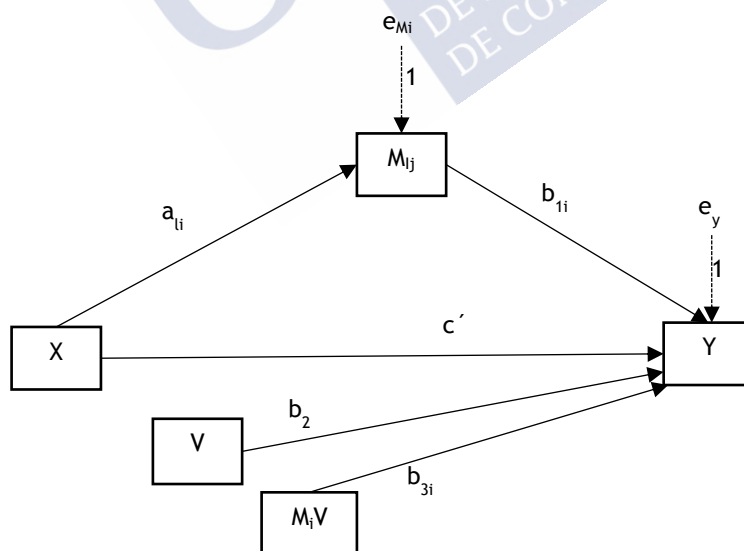
Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, que se refieren a situaciones de mediación, por un lado, y de moderación, por otro, se combinan un análisis de mediación múltiple en serie y un análisis de proceso condicional (Hayes, 2013), ambos basados en el análisis de regresión múltiple, mediante el procedimiento PROCESS para SPSS.

Específicamente, para el análisis de mediación se utiliza el Modelo 6 (Hayes, 2013), que es un modelo con dos variables mediadoras, en el que se plantea que la variable X (RSC) influye en la variable Y (rendimiento) a través de las variables  $M_1$  (el orgullo organizativo) y  $M_2$  (el compromiso organizativo). Por lo tanto, se recogen cuatro posibles efectos (uno directo y tres indirectos).

La moderación que plantea la hipótesis 5 se analiza con el Modelo 14 (Hayes, 2013), siendo X la variable RSC,  $M_1$  el orgullo, V el liderazgo responsable e Y el compromiso. De esta manera no solo se va a poder contrastar si la relación entre el orgullo organizativo y el compromiso es contingente del liderazgo responsable sino también estimar los efectos indirectos de la RSC sobre el rendimiento, a través del orgullo, condicionales del liderazgo responsable. Además, para evitar problemas de interpretación con ciertos coeficientes, dadas las escalas de medición de ciertas variables consideradas (que no incluyen el valor cero), se procede a centrar a la media las variables implicadas en los términos de interacción.

Tanto en uno como en otro modelo se consideraron las variables de control género y años de antigüedad en la empresa.

Figura 6-12. Diagrama estadístico modelo 14 del Process (Hayes)



Efecto indirecto condicionado de X en Y a través  $M_1 = a_i (b_{1i} + b_{3i} V)$

Efecto directo de X en Y =  $c'$

En la Tabla 6-30 se recogen las estimaciones de regresión no estandarizadas. Los resultados del análisis mediante Mínimos cuadrados ordinarios (OLS) muestran que la

percepción de la RSC influye positivamente sobre el orgullo organizativo ( $a_1 = 0.64$ ,  $p < 0.001$ ) y sobre el compromiso ( $a_2 = 0.16$ ,  $p < 0.001$ ). A su vez, el orgullo también influye en el mismo sentido sobre el compromiso organizativo ( $d_{21} = 0.70$ ,  $p < 0.001$ ). Por último, el compromiso, influye positivamente sobre el desempeño de los vendedores ( $b_2 = 0.44$ ,  $p < 0.001$ ). Estos resultados suponen un apoyo a las hipótesis 1, 2, 3 y 4.

Tabla 6-30. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 6 de Hayes para el modelo 6

	Consecuencias (Modelo 6)								
	M <sub>1</sub> (Orgullo)			M <sub>2</sub> (Compromiso)			Y (Rendimiento)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Constante</b>	2.63	0.52	<.001	0.37	0.31	0.01	4.07	0.77	<.001
<b>RSC</b>	0.64	0.08	<.001	0.16	0.05	<.001	0.05	0.13	0.71
<b>Orgullo</b>	---	---	---	0.70	0.04	<.001	-0.16	0.17	0.36
<b>Compromiso</b>	---	---	---	---	---	---	0.44	0.19	0.02
Variables de control	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Género</b>	-0.16	0.15	0.30	0.12	0.08	0.15	-0.19	0.21	0.37
<b>Años de antigüedad en la empresa</b>	0.00	0.01	0.97	0.01	0.00	0.17	-0.01	0.01	0.44
<b>R-squared</b>	0.29			0.74			0.07		
<b>F</b>	23.25			120.47			2.50		
<b>p value</b>	<.001			<.001			0.03		

En este sentido, los resultados evidencian que no existe una relación directa entre la percepción de la RSC y el desempeño de la fuerza de ventas. No obstante, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero, se confirman dos caminos indirectos de influencia. La percepción de RSC influye en el desempeño de los vendedores a través de un mediador (el compromiso) y a través de dos mediadores (el orgullo organizativo y el compromiso). Por lo tanto, se confirman como mediadoras las dos variables propuestas en el modelo, pero los resultados ponen de manifiesto la importancia del compromiso, puesto que los dos efectos indirectos tienen lugar a través de él.

Tabla 6-31. Efectos directos e indirectos de la percepción de la RSC en el rendimiento del vendedor

Efecto directo	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Percepción RSC-> Rendimiento	0.06	0.13	0.63	-0.19	0.32
Efecto indirecto	Efecto	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI
Percepción RSC --> Orgullo-->Rendimiento	-0.08	0.10		-0.28	0.11
Percepción RSC --> Orgullo--> Compromiso -->Rendimiento	0.18	0.08		0.04	0.35
Percepción RSC --> Compromiso--> Rendimiento	0.06	0.03		0.01	0.15
Efecto total	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Percepción RSC-> Rendimiento	0.22	0.11	0.04	0.01	0.44

Los resultados de la contrastación del Modelo 14 (Hayes, 2013), un modelo de proceso condicional, ponen de manifiesto que el liderazgo responsable modera la relación entre el orgullo corporativo y el compromiso en el sentido esperado ( $b_2 = 0.05$ ,  $p < 0.03$ ). Por lo tanto, cuanto más manifiestan los supervisores un comportamiento bajo las pautas del estilo de liderazgo responsable, mayor será la influencia del orgullo que siente el vendedor por su organización sobre su compromiso con ella (ver Tabla 6-32).

Ninguna de las variables de control tiene un efecto significativo sobre las variables dependientes.

Tabla 6-32. Estimaciones de regresión no estandarizadas con el modelo 14 de Hayes para el modelo 6

	Consecuencias (Modelo 14)					
	M <sub>2</sub> (Orgullo)			Y (Compromiso)		
Antecedentes	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Constante</b>	-3.21	0.52	<.001	4.56	0.33	<.001
<b>RSC</b>	0.64	0.08	<.001	0.13	0.05	0.02
<b>Orgullo</b>	---	---	---	0.70	0.04	<.001
<b>Liderazgo responsable</b>	---	---	---	0.09	0.05	0.05
<b>Orgullo x liderazgo responsable</b>	---	---	---	0.05	0.02	0.03
Variables de control	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
<b>Género</b>	-0.16	0.15	0.30	0.13	0.08	0.13
<b>Años de antigüedad en la empresa</b>	0.00	0.01	0.97	0.01	0.00	0.10
<b>R-squared</b>	0.29			0.75		
<b>F</b>	23.25			83.46		
<b>p value</b>	<.001			<.001		

El *conditional process analysis*, mediante la técnica de bootstrapping nos permite calcular los intervalos de confianza para los efectos indirectos (Hayes, 2013; Malhotra, Singhal, Shang, y Ployhart, 2014). La Tabla 6-33, recoge los efectos indirectos condicionales de la percepción de la RSC en el compromiso de los vendedores para los distintos valores de liderazgo responsable, el efecto indirecto de la percepción de RSC sobre el compromiso organizativo del agente de ventas está condicionado por el liderazgo responsable del supervisor.

Partiendo de la estimación de los intervalos de confianza bootstrap con un sesgo corregido del 95% y 5.000 muestras de arranque, encontramos que para cualquier valor del liderazgo responsable (desde el percentil 10 al percentil 90), el efecto condicional es distinto de cero, dado que este valor no se encuentra dentro del intervalo de confianza. Además, se observa que a medida que aumenta el valor del liderazgo el efecto

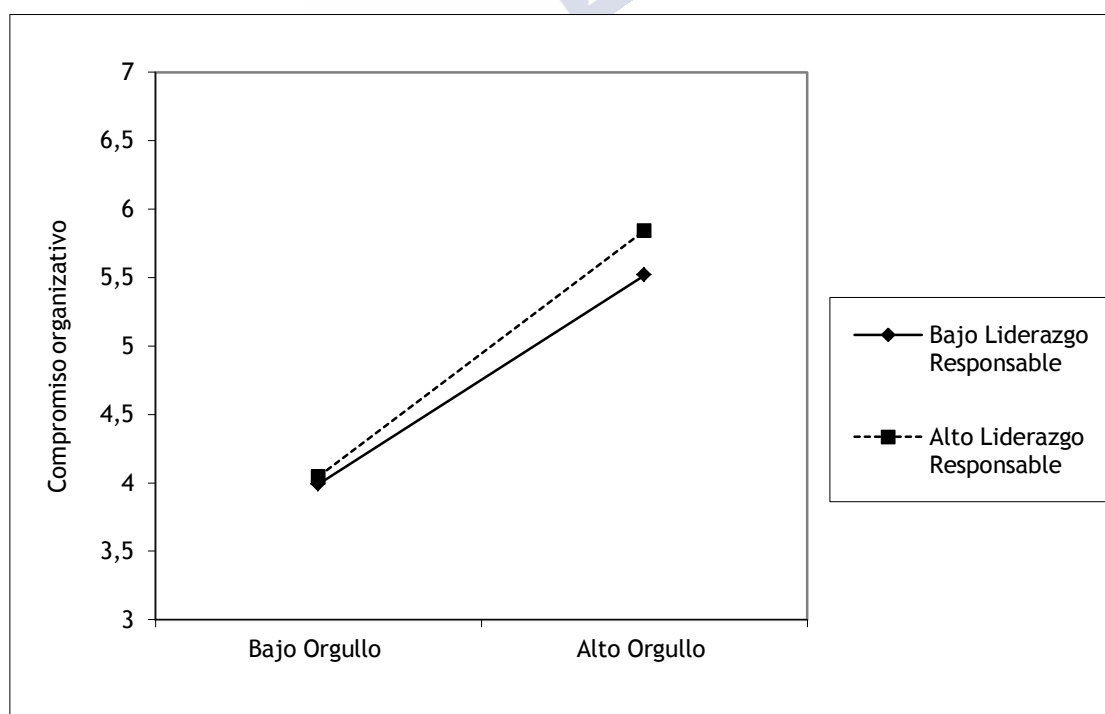
condicional aumenta. Por tanto, el efecto indirecto de la RSC sobre el compromiso del vendedor a través del orgullo organizativo depende del liderazgo responsable del supervisor. En concreto, cuanto más alto es el liderazgo, mayor es el efecto positivo de la RSC sobre el compromiso. En otras palabras, cuanto más se comporta el supervisor como un líder responsable, mayor es el efecto positivo de la RSC sobre el compromiso del vendedor con la organización.

Tabla 6-33. Efectos indirectos modelo 6

Efecto indirecto	Valores liderazgo responsable	Efecto	Boot SE	Intervalo de confianza (nivel inferior)	Intervalo de confianza (nivel superior)
RSC-> Orgullo -> Compromiso	4.00 (Percentil 10)	0.40	0.07	0.28	0.55
	5.20 (Percentil 25)	0.44	0.07	0.31	0.60
	6.00 (Percentil 50)	0.46	0.08	0.32	0.63
	6.60 (Percentil 75)	0.48	0.08	0.33	0.66
	7.00 (Percentil 90)	0.49	0.09	0.34	0.68

En el Gráfico 6-4 podemos ver un gráfico producido mediante el proceso propuesto por Dawson (2014), que apoya la interpretación del efecto moderador. Este gráfico muestra una pendiente positiva para los valores de liderazgo responsable bajos, y también en el mismo sentido, aunque con una tendencia más pronunciada para los valores liderazgo responsable altos.

Gráfico 6-4. Efecto moderador del liderazgo responsable



Por lo tanto, en situaciones de liderazgo responsable alto, el orgullo organizativo tiene un efecto positivo más pronunciado sobre el compromiso. Es decir, aunque en ambos casos es positiva, es menor en casos de liderazgo responsable bajo.

El siguiente cuadro hace repaso al cumplimiento o incumplimiento de las hipótesis planteadas en base a los resultados obtenidos.

Cuadro 6-9. Resumen de los resultados de la contrastación de hipótesis del modelo 6

Hipótesis	Planteamiento	Resultado
H <sub>1</sub>	La percepción de RSC está relacionada positivamente con el orgullo organizativo del vendedor.	Aceptada
H <sub>2</sub>	La percepción de RSC está relacionada positivamente con el compromiso del vendedor.	Aceptada
H <sub>3</sub>	El orgullo organizativo mantiene una relación positiva con el compromiso de los agentes comerciales.	Aceptada
H <sub>4</sub>	El compromiso organizativo está relacionado de forma positiva con el desempeño del vendedor.	Aceptada
H <sub>5</sub>	El liderazgo responsable modera la relación entre el orgullo y el compromiso organizativo de los vendedores. En concreto, a mayor liderazgo responsable, más fuerte será la relación entre el orgullo y el compromiso.	Aceptada
H <sub>6</sub>	El orgullo organizativo y el compromiso median la relación entre la percepción de RSC y el desempeño de los agentes de ventas.	Aceptada

### 6.8.5 Conclusiones

Encontrar el contexto idóneo para influir sobre el desempeño de los vendedores es una cuestión clave para cualquier organización. En este sentido, los comportamientos éticos de los vendedores pueden mejorar su desempeño, y, hoy en día, consideramos que una de las mejores formas para que los vendedores asuman comportamientos calificados como morales y/o éticos es que perciba este tipo de comportamientos por parte de la empresa, por ejemplo, porque incorpora en su estrategia prácticas socialmente responsables. De acuerdo con esto, este estudio trató de llenar el vacío que existe en la literatura a cerca de la influencia de la RSC sobre el desempeño de la fuerza de ventas.

Los resultados confirman que una buena percepción de la RSC por parte de los vendedores tiene una influencia indirecta sobre la mejora de su desempeño. Por lo tanto, el hecho de que la empresa realice prácticas de carácter socialmente responsable dirigidas, tanto a grupos de interés externos como a grupos de interés internos, les supone



a los vendedores una motivación para alcanzar un desempeño excepcional. Estos resultados están en línea con investigaciones anteriores (p.e., Korschun, Bhattacharya, y Swain, 2014), según las cuales, empleando como muestra empleados de primera línea, esa relación está mediada por variables como la identificación con la organización o la orientación al cliente.

Por su parte, los resultados de este trabajo demuestran que la relación percepción RSC-desempeño del vendedor está mediada por el orgullo y el compromiso organizativo. Por tanto, apoyan las hipótesis derivadas de la teoría de la identificación social del individuo con la empresa. En este sentido, cuando la organización participa en acciones responsables loables desde un punto de vista ético y moral, el individuo se identifica fuertemente con su organización, de tal forma que este hecho hace que los vendedores se sientan orgullosos de la empresa de la que forman parte.

Asimismo, el estudio también confirma la existencia de una relación directa entre la percepción de RSC y el compromiso organizativo que experimentan los vendedores. Esto es, cuando una empresa realiza esfuerzos en materia de responsabilidad social genera en los vendedores un sentido del compromiso con ella. Estos hallazgos son especialmente importantes puesto que, desde el punto de vista de la fuerza de ventas, lograr el compromiso organizativo de los vendedores es una cuestión estratégica (Jaramillo et al., 2005; Menguc y Barker, 2015). Asimismo, esos resultados son plenamente consistentes con los obtenidos en estudios previos que sugieren que la percepción de moralidad influye sobre el orgullo organizativo y sobre el compromiso (Ellemers y Kingma, 2011; Jones, 2010; Shen y Jiuhua Zhu, 2011). Por lo tanto, esto demuestra que la RSC crea un vínculo psicológico con los agentes de ventas que los conduce a demostrar actitudes favorables y comportamientos beneficiosos para la organización.

Por otra parte, nuestro trabajo pone de manifiesto la intervención de los líderes responsables a la hora de fortalecer el efecto positivo de la RSC sobre el compromiso de los vendedores. Los vendedores, al igual que otros trabajadores, responden positiva o negativamente a los imperativos de sus supervisores ya sea por convicción personal o simplemente, por una convicción social (Kraus, Ahearne, Lam, y Wieseke, 2012). Por lo tanto, los comportamientos de los vendedores que responden a percepciones de RSC se verán fortalecidos si el comportamiento de los supervisores de ventas responde a patrones de responsabilidad social, por ejemplo, porque ejercen un liderazgo responsable. Los

resultados obtenidos en este trabajo confirman que, a mayor liderazgo responsable, mayor es el efecto del orgullo organizativo, experimentado en base a la percepción de unas buenas prácticas socialmente responsables, sobre el compromiso organizativo de los vendedores. Por consiguiente, estos resultados vienen a confirmar la importancia de tomar en cuenta el papel de factores contextuales (Robertson y Barling, 2013) que amplíen el conocimiento del proceso psicológico que implican las reacciones a las acciones de RSC.

En definitiva, este trabajo proporciona evidencia sobre cómo responden los agentes de ventas a las acciones de la organización, específicamente, a las atribuciones que hacen a la RSC de su empresa.

Nuestros resultados tienen además importantes implicaciones para los responsables de las organizaciones de ventas. De los análisis realizados se desprende la importancia de poner en práctica acciones de responsabilidad social dentro de la organización, dirigidas tanto a grupos de interés internos como externos, en aras de incrementar el orgullo que sienten los agentes de ventas e influir positivamente sobre su compromiso hacia la empresa y mejorar su rendimiento. Para ello, los gestores deben hacer partícipes a los empleados de este tipo de actividades o, en detrimento de una participación activa, realizar esfuerzos de comunicación eficaces, de tal forma que los vendedores, en todo momento, tengan conocimiento de qué es lo que se está haciendo. Asimismo, es importante que exista un equilibrio entre las prácticas socialmente responsables que se orientan a *stakeholders* con una vinculación indirecta a la empresa y aquellas dirigidas a *stakeholders* con un vínculo directo. Si los empleados perciben un desequilibrio; especialmente si lo ven como una desventaja para ellos, es posible que el efecto positivo de la percepción de la RSC sobre sus actitudes y comportamientos se vea disminuido o incluso, que afecte negativamente.

Por otra parte, los resultados también evidencian el papel significativo de los líderes responsables. En este sentido, es importante que las organizaciones cuenten con supervisores capaces de ejercer este estilo de liderazgo. Mientras que cualquier supervisor, con unas características propias de un líder tiene la capacidad de influir sobre las actitudes y comportamientos de su equipo de ventas; un líder responsable conoce y reconoce las bondades de las prácticas socialmente responsables. En consecuencia, tomando los valores y creencias propios de estos líderes, tendrá la capacidad para influir

de forma más efectiva sobre las actitudes y comportamientos que despiertan este tipo de prácticas entre los vendedores.

#### **6.8.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Aunque este trabajo contribuye de forma importante a la literatura de ventas, no está exento de limitaciones. En primer lugar, hay que señalar la transversalidad de los datos, lo que cuestiona la causalidad de las relaciones planteadas. En segundo lugar, en la recogida de datos se emplearon cuestionarios auto-administrados que incluían únicamente escalas de valoración de percepciones, por tanto, todas las valoraciones responden a apreciaciones subjetivas de los propios vendedores o de sus supervisores. Este hecho es especialmente importante en la valoración de la RSC, donde la percepción de las prácticas y la realidad puede ser muy diferente. En próximas investigaciones debería considerarse la combinación de datos objetivos y percepciones acerca de esta variable.

Por último, este estudio solamente considera dos variables como mediadoras de la relación entre la percepción de la RSC y desempeño del vendedor, otros estudios deberían considerar más variables que complementen los resultados obtenidos en este trabajo. Por ejemplo, sería interesante considerar la intervención de la confianza en la organización que surge a raíz de la realización de prácticas de RSC. Asimismo, sería conveniente considerar aspectos de la personalidad de los individuos (Cho et al., 2017), tales como alguna de sus virtudes, que permitan conocer mejor el mecanismo psicológico que explica la reacción a las percepciones de la RSC.





## **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**



Con base en la estructura seguida en el desarrollo de esta tesis doctoral, este capítulo recoge de un modo sintetizado las principales conclusiones y aportaciones derivadas de la revisión teórica y la contrastación empírica de los modelos planteados. A continuación, se identifican las principales implicaciones para la gestión de los resultados obtenidos. Además, se señalan las principales limitaciones del trabajo de investigación realizado y se sugieren futuras líneas de investigación que contribuyan a superarlas y a avanzar en el conocimiento sobre la RSC en el ámbito de ventas.

## CONCLUSIONES

La RSC es un campo de estudio multidisciplinar, muy amplio y aún en un estado emergente en determinadas áreas. La relevancia y vigencia de las prácticas de RSC en el contexto empresarial y académico actual provoca un incremento progresivo de los estudios que abordan el tema desde diversos enfoques y perspectivas (Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004). No obstante, el aumento constante de trabajos en este ámbito provoca un incremento de las discrepancias acerca de aspectos fundamentales como la conceptualización y las dimensiones de la RSC (Garrigá y Melé, 2004; Parmar et al., 2010; Peloza y Shang, 2011). Además, queda patente la falta de consenso en cuanto a la definición de la RSC (McWilliams et al., 2006). En palabras de Votaw (1972, p.25) “la responsabilidad social corporativa significa algo, pero no siempre es lo mismo para todos”. Empero, las definiciones coinciden en señalar la voluntariedad de este tipo de prácticas, su afán por gestionar externalidades, la orientación a la atención de todos los grupos de interés, la combinación de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, su integración en la estrategia de la empresa y su interés por ir más allá de la filantropía. Sin embargo, sorprende el hecho de que el estudio de aspectos como la influencia de la RSC en el comportamiento del consumidor (Fatma y Rahman, 2015; Golob et al. 2008; Öberseder et al., 2014; Stanaland et al., 2011; Tian, Wang, y Yang, 2011) y, especialmente, en el comportamiento de la fuerza de ventas, sea todavía emergente (Bauman y Skitka, 2012; Larson et al., 2008; Vlachos et al., 2010).

Por un lado, existe un amplio abanico de enfoques sobre las dimensiones de la RSC. Desde la pirámide de Carroll (1979) al modelo bidimensional de Quazi y O'Brien (2000), hay un amplio rango de interpretaciones acerca de las dimensiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de hablar de las prácticas de responsabilidad social.



Los distintos grupos de interés perciben de forma diferente la RSC; de tal forma que, dependiendo del grupo del que se esté hablando, se entienda la RSC de una forma u otra. De acuerdo con esto y adoptando la definición de Du, Bhattacharya y Sen (2011), los consumidores consideran la RSC como “el compromiso de la empresa para maximizar el bienestar económico, social y medioambiental a largo plazo, a través de sus prácticas empresariales, los recursos de los que disponen y las políticas que desarrollan” (p.1528). Sin embargo, siguiendo la conceptualización propuesta por Aguinis (2011), los vendedores entienden la RSC como “acciones organizativas específicas del contexto y las políticas que tengan en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la *triple bottom line*, desempeño económico, social y ambiental” (p.855).

Las diferencias acerca del significado de la RSC y las dimensiones sobre las que focalizan su atención los diferentes *stakeholders*, también tiene unas implicaciones directas sobre la escala de medida del constructo que debe ser usada. De acuerdo con esto, a la hora de realizar el estudio empírico, se vio conveniente emplear dos escalas de medida diferentes. En el caso de los consumidores se optó por la escala propuesta por Alvarado-Herrera et al., (2015) compuesta por 18 ítems distribuidos equitativamente en tres dimensiones (social, medioambiental y económica). Por su parte, para el análisis empírico de la relación entre la fuerza de ventas y la responsabilidad social se consideró oportuno el empleo de la escala de Turker (2009b) de 14 ítems y que comprende aspectos relacionados con tres dimensiones (dimensión social, medioambiental y ONGs, dimensión empleados y dimensión clientes). Por lo tanto, en ambos casos, se considera la RSC como un constructo de segundo orden, midiéndolo a través de tres dimensiones, pero centradas en aspectos diferentes. La escala de los consumidores está centrada en las dimensiones de la *Triple Bottom Line*; mientras que la escala dirigida a vendedores y supervisores se centra en los *stakeholders*. Las dos escalas resultaron dar buenos resultados de fiabilidad y validez, funcionando adecuadamente en cada grupo.

Otro aspecto destacable es el elevado número de teorías y perspectivas teóricas en las que se apoyan los distintos estudios sobre RSC en el ámbito empresarial. Asimismo, dentro del ámbito del marketing, las investigaciones sobre RSC emplean distintos marcos teóricos, entre los que destacan la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979), la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977) o la Teoría de la Equidad (Adams y Stacy 1963). Entre ellas, cabe señalar la importancia de la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979). Esta teoría

constituye el marco fundamental sobre el que se sustentan la mayoría de los modelos propuestos que se contrastan empíricamente en este trabajo. Según la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) los individuos mediante un proceso de autocategorización e identificación se sienten parte de un grupo; en este caso, de una organización, con la que sienten que comparten valores, comportamientos y, por tanto, la sienten similar a ellos mismos. Este hecho tiene una incidencia directa y positiva sobre sus actitudes y comportamientos, lo que también beneficiará a la organización. La presencia de RSC dentro de la organización contribuye a que los individuos se sientan parte de ella; fundamentalmente, debido al hecho de que sus valores coinciden con los principios básicos que rigen las prácticas socialmente responsables. En consecuencia, son los mecanismos de identidad, intercambio, aprendizaje, atribución y justicia, los que explicarán las relaciones entre la percepción de RSC y los comportamientos y actitudes de los individuos.

### **La RSC y los consumidores**

Se pone de manifiesto la importancia para los consumidores de las iniciativas socialmente responsables. Los consumidores demandan un crecimiento sostenido de las organizaciones, por lo cual, ejercen presión para que las empresas de su entorno y aquellas a las cuales compran sus productos o contratan sus servicios, se comporten de un modo moral y éticamente correcto y atiendan las demandas de las partes vinculadas a la organización. Exigen que la labor de las organizaciones trascienda el desarrollo económico y/o financiero, para atender las demandas sociales, medioambientales y económicas de los distintos grupos de interés. Este tipo de comportamiento posibilitará a la empresa diferenciarse de sus competidores (Becchetti et al., 2005; Crifo y Forget, 2015) y de esta forma, generar una buena reputación (Galbreath y Shum, 2012; Marín et al., 2016) e imagen corporativa (Alvarado y Schlesinger, 2008; Becker-Olsen et al., 2006; Endacott, 2004; Gürhan-Canli y Batra, 2004; Polonsky y Jevons, 2006; Rai, 2014), mejorando la confianza de los consumidores (Perrini et al., 2010; Pivato et al., 2008; Sen y Bhattacharya, 2001; Swaen y Chumpitaz, 2008; Vlachos et al., 2009), su satisfacción (Aguilera y Rupp, 2007; Bigné et al., 2011; He y Li, 2011; Lev et al., 2010; Lee y Heo, 2009; Luo y Bhattacharya, 2006; Mulki y Jaramillo, 2011; García de los Salmones et al., 2009) e identificación con ella (Ahearne et al., 2005; Fatma y Rahman 2015; Hong y Rim, 2010; Sen y Bhattacharya, 2001; Swimberghe y Wooldridge, 2014), lo cual repercutirá en un incremento de la lealtad (He y Li, 2011; Klein y Dawar, 2004;

Marin et al., 2009; Perez et al., 2013), la intención de repetir la compra en esa empresa o en unos comportamientos de promoción más positivos (Du et al., 2007; Du et al., 2010; Romani et al., 2013; Schmeltz, 2012).

Los resultados obtenidos en el estudio empírico confirman que la RSC influye positivamente sobre el comportamiento de los consumidores a través de su impacto sobre la reputación corporativa, en un caso, y aspectos afectivo-emocionales (a través de la variable admiración), en ambos. Por tanto, los hallazgos de este estudio amplían los resultados de los estudios realizados hasta la fecha y sugieren que las percepciones de RSC influyen sobre variables actitudinales y comportamentales “clásicas”, pero también, sobre los sentimientos que advierten los consumidores durante el proceso de interacción con la empresa.

Concretamente, los resultados obtenidos en este estudio confirman la influencia de una percepción positiva de las prácticas de RSC por parte de los consumidores sobre su intención de permanecer fieles a la organización (*Modelo 1*). Cuando la empresa desarrolla una buena estrategia de responsabilidad social genera en su entorno un sentimiento de buen hacer, reconocimiento y respeto, además de otros aspectos, que resultan en una percepción positiva de la reputación de la empresa. Al mismo tiempo, esa buena reputación influye positivamente sobre la lealtad de los consumidores. Pero las percepciones de RSC, además de influir tanto directa como indirectamente sobre el mantenimiento de una relación cliente-empresa a largo plazo, influyen sobre toda una serie de comportamientos de los consumidores relacionados con aspectos promocionales y de colaboración con la organización (*Modelo 2*). Cuando los consumidores valoran positivamente los esfuerzos socialmente responsables de la empresa también muestran una mejor predisposición a hablar bien de esa empresa a otras personas, a omitir los comentarios negativos que escuchan sobre ella o a proporcionarle información que le pueda ser útil a la organización. No obstante, hay que considerar la mediación de las emociones de los consumidores. En este sentido, se confirma que las percepciones de RSC positivas generan en los consumidores disposiciones afectivas positivas como resultado de una apreciación de la buena voluntad de la organización al realizar prácticas socialmente responsables. Por lo tanto, a raíz de ese buen desempeño de la organización, moralmente loable, surge un sentimiento de admiración, que motiva al consumidor a comportarse de forma beneficiosa hacia esa organización.

Consecuentemente, los resultados demuestran la influencia positiva de la RSC sobre variables con gran relevancia de cara a mantener una relación a largo plazo con los clientes y, que estas relaciones sean más sólidas y ventajosas para la organización. Además, en esas relaciones se evidencia la influencia significativa de los aspectos actitudinales y lo que es más relevante, de los aspectos emocionales.

### **La RSC y los vendedores**

Por lo que respecta a la fuerza de ventas, se identifica un importante vacío en el estado del conocimiento acerca de la influencia de la RSC sobre este grupo de trabajadores. Tanto desde el punto de vista teórico como empírico son muy escasos los estudios que tratan de explicar y evidenciar la forma en la que este tipo de prácticas puede influir sobre las actitudes, comportamientos y en definitiva, sobre los resultados alcanzados por este colectivo. En este sentido, son numerosas las llamadas a la investigación para analizar los procesos subyacentes que permitan comprender cómo y cuándo la RSC influye sobre los vendedores.

Se pone de manifiesto la falta de estudios sobre los antecedentes de la RSC en el contexto organizativo. Entre las variables que se han identificado en la literatura como antecedentes de las prácticas de RSC en este ámbito, destacan los antecedentes a nivel institucional (presiones de los grupos de interés), los antecedentes a nivel organizativo (cultura, clima ético, justicia organizativa, liderazgo, etc.) y los antecedentes a nivel individual (valores, virtudes e intereses personales). Entre todos ellos, cabe subrayar la relevancia de las dos últimas categorías, los antecedentes a nivel organizativo y a nivel individual, por su influencia sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, pero que sin embargo, apenas han sido tenidos en cuenta en los estudios. Aunque, particularmente, este estudio presta atención a la influencia de los distintos estilos de liderazgo sobre las percepciones de la RSC de las organizaciones.

Los supervisores, en su papel de líderes para los agentes comerciales, intervienen de forma directa en una parte importante de las decisiones que toman los vendedores en el desempeño de su labor; pero además, con base en su propio comportamiento, también influyen de forma directa sobre sus percepciones y actitudes hacia determinados hechos. De acuerdo con esto, el hecho de que los líderes adopten posturas éticas y de compromiso social tiene una influencia directa sobre este tipo de actitudes de los vendedores (Angus-Leppan et al., 2010; Choi et al., 2015). Aunque una gran parte de los estilos de liderazgo,

sino todos, tienen en su base este tipo de características, existen tres estilos particularmente relacionados con los principios de la RSC: el liderazgo ético, el liderazgo participativo y el liderazgo responsable.

En este sentido, los resultados obtenidos en la contrastación empírica del *Modelo 3* prueban la influencia directa y positiva del liderazgo responsable sobre las percepciones de RSC de los vendedores. Tomando como marco teórico la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1969), se confirma la capacidad de los supervisores con comportamientos bajo las pautas de un estilo de liderazgo responsable para crear el contexto idóneo en el que los vendedores pueden desarrollar una buena percepción de las prácticas de responsabilidad social que está desarrollando la organización para la que trabajan. En consecuencia, la relevancia de este estilo de liderazgo reside en que las motivaciones y valores de ese líder se alineen con las prácticas de RSC desarrolladas por la organización y, en virtud de ello, sean capaces de influir positivamente sobre la percepción que tienen los vendedores de las acciones socialmente responsables de su empresa. En este sentido, este trabajo no solo contribuye a llenar el vacío que existe en torno a los determinantes de las percepciones de RSC (Aguinis y Glavas, 2012), sino que contribuye a la literatura sobre liderazgo, RSC y ventas, respondiendo a las llamadas de la literatura en estos términos (Choi et al., 2015; Deng y Hu, 2010). Además, constituye, hasta donde llega nuestro conocimiento, el primer estudio que analiza empíricamente las implicaciones de estilo de liderazgo.

Por otra parte, también se hace una revisión de la literatura acerca de las consecuencias de la RSC en el contexto de los comportamientos organizativos de los vendedores. Una de las principales conclusiones acerca de este punto es la gran cantidad de estudios, en comparación con aquellos que analizan los antecedentes, que analizan la influencia de las prácticas de RSC sobre las actitudes y comportamientos de los empleados. No obstante, sigue siendo necesario comprender cómo y bajo qué circunstancias la RSC incide sobre ese tipo de variables (Aguinis y Glavas, 2012; Morgueson et al., 2013). Al mismo tiempo, es manifiesto que en el caso del colectivo de la fuerza de ventas, los análisis y las evidencias empíricas son prácticamente inexistentes.

De acuerdo con esto, los hallazgos obtenidos al contrastar los modelos propuestos permiten consolidar el papel mediador de variables como la identificación con la organización, la satisfacción o el compromiso organizativo, entre la percepción de RSC y



los resultados a nivel individual (*Modelo 3, Modelo 5 y Modelo 6*). Tomando como base la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979), los resultados demuestran que gracias a un proceso de categorización e identificación con la empresa socialmente responsable para la que trabajan, los vendedores experimentan actitudes por las cuales se identifican con su empresa, se sienten satisfechos de trabajar en ella e, incluso, alcanzan un estadio superior en el que se comprometen con esa empresa.

Cabe destacar la relevancia de estos hallazgos en el ámbito comercial. La fuerza de ventas supone una de las inversiones más importantes en cualquier organización puesto que juega un papel muy destacado en el mantenimiento de los lazos entre los clientes y la organización (Jaramillo et al., 2006; Schwepker, 2005; Williams y Attaway, 1996); sin embargo, se trata de uno de los grupos de trabajadores con mayor rotación de las empresas, quizás por la propia naturaleza del puesto (Dubinsky y Howell, 1986), la falta de prestigio en la sociedad (Fine, 2007) o la falta de vocación (Anderson, 1996; Baldauf y Cravens, 1999), entre otras cuestiones. Así, encontrar una herramienta eficaz en el incremento del compromiso organizativo de los vendedores es una cuestión estratégica (Jaramillo et al., 2005; Menguc y Barker, 2015).

Asimismo, existe una estrecha relación entre el hecho de que la organización realice prácticas socialmente responsables y la imagen que proyecta la organización frente a los diversos colectivos que se ven, directa o indirectamente, afectados por su actividad. A priori, cuando cualquier grupo de interés percibe unas buenas prácticas por parte de la organización desarrolla una serie de percepciones positivas en relación a ella y, por tanto, la RSC se convierte en un buen antecedente de la imagen y reputación corporativa. Igualmente, esta investigación demuestra la existencia de esa relación entre la percepción de la RSC de los vendedores y su valoración de la reputación corporativa (*Modelo 4*). De la misma forma, también se confirma la influencia de esa buena reputación y de las percepciones positivas de la RSC sobre determinados aspectos emocionales (*Modelo 4 y Modelo 6*). Concretamente, parece que el hecho de que la organización desenvuelva una buena estrategia de responsabilidad social corporativa proporciona un buen contexto para que los vendedores se sientan orgullosos de la organización en la que desarrollan su labor.

En efecto, se ha demostrado que unas y otras variables intervienen como mediadoras en la relación entre la percepción de la RSC y variables como la creatividad del vendedor (*Modelo 3*), sus comportamientos de ciudadanía organizativa (*Modelo 5*), sobre la

disminución de su intención de abandonar voluntariamente la organización (*Modelo 4*) o sobre su rendimiento (*Modelo 6*).

El interés de estos hallazgos reside en la importancia del logro que supone para cualquier organización alcanzar cualquiera de estos cuatro resultados en el contexto de ventas. En primer lugar, como evidencia la revisión de la literatura, lograr el esfuerzo creativo o innovador de cualquier trabajador tiene importantes implicaciones para las organizaciones, pero es más destacado en la profesión de ventas. El enfrentarse a situaciones de venta cambiantes y a la necesidad de aportar soluciones a los clientes obliga a estos trabajadores a mejorar su esfuerzo creativo si quieren alcanzar el éxito en su puesto de trabajo (Wang y Netemeyer, 2004). El esfuerzo creativo permite a los vendedores mejorar sus relaciones a largo plazo con los clientes y, en consecuencia, la organización encuentra en ello una ventaja competitiva (Groza et al., 2016).

En segundo lugar, destaca la influencia positiva de la RSC sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) de los vendedores. Los CCO, como los comportamientos extra-rol por definición, tienen implicaciones significativas sobre las actitudes que demuestran y los resultados que alcanzan los vendedores (p.e., Marshall et al., 2012; Piercy et al., 2003; Podsakoff et al., 2000). Aunque la literatura es profusa entorno a este término, su relación con la RSC es bastante desconocida hasta el momento, de ahí, la relevancia de los resultados obtenidos en la contrastación del *Modelo 5*.

Por otra parte, se encuentra la influencia positiva que ejerce una buena percepción de las prácticas socialmente responsables sobre la disminución de la intención de abandonar voluntariamente el puesto de ventas. Es importante que las organizaciones conozcan nuevas estrategias para reducir las altas tasas de rotación de los vendedores (Darmon, 2008), puesto que mantener en su puesto a los vendedores es clave para consolidar las relaciones con los clientes (Schwepker, 2005).

Finalmente, respecto al rendimiento de ventas (*Modelo 6*), los resultados manifiestan la capacidad de la RSC para mejorar este resultado. Las actitudes y comportamientos éticos y morales de estos trabajadores, bajo las implicaciones que tiene sobre ellos la buena percepción de la RSC, les ofrece nuevas oportunidades para tratar con los clientes y mitigar la percepción negativa que tienen sobre ellos los consumidores, lo cual, redundando en una mejora de su desempeño laboral y, en definitiva, en su rendimiento.



En otro orden de ideas, se encuentra el aspecto ético en el trabajo de ventas. En el contexto de la fuerza de ventas el tema del comportamiento ético de los individuos es especialmente significativo. Las organizaciones deben tener en cuenta la influencia de los aspectos morales y éticos a la hora de gestionar su fuerza de ventas. Es importante que las empresas cuenten con vendedores con códigos de conducta éticos fuertes, que permita el establecimiento de relaciones de confianza y más estrechas con los clientes. Sin embargo, como se comprueba en la recopilación y posterior análisis de la literatura, el tema de la ética en ventas es muy amplio y profuso. De acuerdo con esto, la atención entorno a los comportamientos éticos de los vendedores se centran en el estudio de determinadas virtudes morales que entroncan directamente con los principios de la RSC, tales como la honestidad, la benevolencia, la integridad o la justicia interpersonal entre otras.

De acuerdo con esta revisión, se advierte la posibilidad de que estas virtudes puedan explicar cuándo se dan los procesos subyacentes que explican la relación entre la percepción de la RSC sobre las actitudes y comportamientos de los vendedores. Con base en ellos se plantea la posibilidad de que la virtud de la justicia interpersonal de los vendedores modere las relaciones planteadas en el *Modelo 4*. Se esperaba que, en base al mecanismo explicativo de la justicia, cuando los vendedores fuesen personas justas tendrían una percepción más positiva de las prácticas de RSC lo cual, repercutiría en este caso, de forma más favorable sobre un aspecto emocional. No obstante, los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico indican que la relación se produce en sentido inverso. De este hecho se deduce la trascendencia de que las prácticas de RSC benefician equitativamente a todas las partes interesadas.

Con todo, dentro del colectivo de fuerza de ventas no solamente es importante que los agentes comerciales demuestren virtudes morales, también lo deben hacer sus supervisores. En este sentido, el *Modelo 5* considera la justicia interpersonal del supervisor como variable moderadora, pero, además, en este caso, se amplía el foco de atención en cuanto a los aspectos que pueden explicar cuándo se produce la relación RSC- actitudes/comportamientos de los vendedores, y se considera el efecto conjunto de la virtud justicia interpersonal y el clima ético. Los resultados en este caso, tampoco resultan en el sentido esperado. Demuestran que la relación entre la percepción de la RSC y el compromiso de los vendedores es mayor cuando se registran valores altos de clima ético y valores bajos de justicia interpersonal del supervisor, o cuando ocurre la situación

opuesta y, hay bajos valores de clima ético y altos valores de justicia interpersonal del supervisor.

En definitiva, esta tesis doctoral evidencia que un comportamiento ético y moral por parte de las organizaciones, puesto de manifiesto a través de la RSC, constituye un instrumento muy importante para que éstas influyan sobre las actitudes, comportamientos y resultados de la fuerza de ventas, lo cual, finalmente, redundará en una mayor rentabilidad para las organizaciones. Esta situación es particularmente destacable en el contexto actual, donde la exigencia del puesto de ventas crece firmemente. El mercado cambia constantemente y a un ritmo elevado; asimismo, la competencia es cada vez mayor y, por tanto, los vendedores deben trabajar duro para lograr los objetivos. En este sentido, la organización debe contribuir con los instrumentos necesarios que faciliten, de una u otra forma, la tarea del vendedor. En este aspecto, se demuestra que la RSC fortalece la relación entre la organización y la fuerza de ventas.

#### **IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

La revisión teórica y los resultados obtenidos en la contrastación empírica de los modelos propuestos también tienen una serie de implicaciones gerenciales. En primer lugar, se demuestra que mediante la implicación en prácticas de responsabilidad social, las organizaciones serán capaces de influir sobre las actitudes y comportamientos, tanto de los *stakeholders* externos (consumidores) como los *stakeholders* internos (fuerza de ventas), interviniendo así en el rendimiento y resultados alcanzados por estos grupos y, en definitiva, en el desempeño de la organización. Este hecho sugiere dos cuestiones a considerar. Por un lado, la necesidad de que las iniciativas de RSC se planteen a nivel organizacional y no a nivel departamental, logrando de esta forma que todas las partes implicadas conozcan, participen si lo consideran oportuno, apoyen y compartan la estrategia de RSC de la empresa. Unas prácticas de RSC correctamente implementadas constituyen un elemento diferenciador de la organización, lo cual, se convierte en una posible fuente de ventaja competitiva que, bien manejada, puede ser sostenida en el tiempo. La segunda implicación es la necesidad de una buena política de comunicación de las prácticas de RSC. Para alcanzar la conexión entre los diversos grupos de interés y las prácticas de RSC de la empresa es necesario que desde la gerencia o desde el departamento correspondiente difundan la labor social, medioambiental y económica que realiza la empresa. No obstante, el proceso comunicativo requiere de una estricta

planificación que considere los canales y el mensaje a transmitir. En primer lugar, la organización debe cuidar que las prácticas de RSC no se proyecten como un lavado de imagen, de ser así, tendría un impacto negativo en las actitudes y comportamientos de los distintos grupos y, especialmente, entre los consumidores. Por otra parte, es importante que las partes implicadas entiendan que existe una coherencia en las prácticas que se realizan y que existe un equilibrio entre los beneficios que recibe de esas prácticas cada parte. Si los distintos grupos y, en este caso, principalmente la fuerza de ventas, perciben que reciben más aquellos que aportan menos, también tendrá un impacto negativo.

Las razones que fundamentan la importancia de que los gerentes de las organizaciones apuesten por las prácticas de responsabilidad social son diversas. En primer lugar, como ya se comentó con anterioridad, los resultados demostraron la relevancia de la RSC como fuente de creación de una buena reputación corporativa, tanto desde la perspectiva de los consumidores, como desde el plano de los vendedores. Las derivaciones de esa buena reputación son significativas tanto en lo actitudinal como en lo comportamental, tanto para los consumidores como para los vendedores. Este trabajo demuestra que RSC tiene efectos importantes sobre las emociones y sentimientos de orgullo de ambos colectivos; pero también sobre comportamientos como la lealtad, en este caso, de los consumidores. Esto sugiere la relevancia de la RSC como una herramienta de fidelización de los consumidores, una cuestión clave en un contexto donde lograr mantener a los clientes en la organización es cada vez más difícil y, sin embargo, es fundamental para las empresas puesto que, contar con consumidores fieles supone disponer de relaciones más profundas y duraderas en el tiempo.

Por otra parte, los resultados también evidencian la importancia de contar con supervisores capaces de comportarse como líderes responsables. Este tipo de supervisores tendrá la capacidad de crear el contexto idóneo para que sus seguidores y, en este caso, los vendedores, perciban la RSC de la organización más positivamente. Por tanto, los supervisores de ventas deben conocer las demandas de los distintos grupos de interés, aunando todas sus demandas y tratando de alcanzar un consenso en la toma de decisiones, considerando las consecuencias que van a tener sus decisiones sobre unos u otros. En este sentido, los gerentes deben reflexionar acerca de la idoneidad para el puesto de aquellas personas que ponen al frente de sus equipos comerciales. Deben seleccionar personas capaces de transmitir, reforzar y mantener los principales valores y motivaciones de la RSC entre los demás miembros del equipo comercial.

Por tanto, estos resultados ponen de manifiesto para los responsables de gestionar la organización, que la RSC es más que filantropía ya que contribuye a mejorar la imagen de la empresa. La RSC puede consolidarse como un elemento de conexión entre la empresa y los clientes y, entre la empresa y su fuerza de ventas. De esa conexión surgen relaciones fuertes, sólidas y significativas que se traducen en respuestas positivas de cara a la empresa.

## **LIMITACIONES**

Como se ha reconocido en el desarrollo de la parte empírica de esta tesis y se señalaba al inicio de este apartado, este trabajo de investigación, además de sus contribuciones teóricas y prácticas, no está exento de limitaciones.

En primer lugar, respecto a la muestra de consumidores utilizada en el estudio empírico, ha de considerarse que en ésta se analiza un único sector de actividad, el sector alimentario, y la percepción de las prácticas de RSC realizadas por única empresa situada en un contexto geográfico, económico, social y cultural particular. Aunque se trata de una práctica habitual en trabajos de investigación similares, este hecho provoca que la generalización de los resultados se vea limitada a los supuestos subyacentes del contexto analizado.

En segundo lugar, los datos de la muestra de consumidores fueron obtenidos de una única fuente de información, por lo cual, es necesario reconocer la posible existencia de sesgo del método común. En todo caso, y con el fin de minimizar la posibilidad de presencia de este sesgo, se llevaron a cabo una serie de procedimientos como posicionar los ítems pertenecientes a las variables dependientes e independientes en diferentes secciones de la encuesta o el uso de entrevistas personales para obtener información de los encuestados (Podsakoff et al., 2003).

En relación a la muestra utilizada en el estudio sobre vendedores y supervisores, la inclusión de empresas de distintos sectores también supone una limitación potencial. Se está asumiendo el mismo tipo de comportamiento por parte de los agentes comerciales pertenecientes a empresas con un tipo de actividad diferente y, que por tanto, se enfrentan a un entorno y un contexto diferente, además de requerir una estrategia de venta y una atención a los clientes desigual. No obstante, el empleo de una muestra multisectorial permite una mejor generalización de los resultados.

Por otro lado, la muestra de vendedores y sus respectivos supervisores no se corresponde con un muestreo aleatorio. Como consecuencia de la falta de bases de datos acerca de organizaciones de ventas con prácticas de RSC instauradas en su estrategia empresarial y la dificultad para lograr la colaboración de una gran parte de empresas, se optó por emplear un muestreo no probabilístico. Por tanto, en este caso, también se podrían generar dudas sobre la representatividad de la muestra. En cualquier caso, como se explicó en la parte correspondiente a la descripción de esta muestra, al objeto de mitigar esta limitación, se contactó a empresas incluidas en distintos listados de empresas socialmente responsables. Además, sin olvidar las limitaciones de los muestreos no probabilísticos (Malhotra y Birrks, 2007), el uso de un método de muestreo no probabilístico está justificado y se considera válido en situaciones en las que el juicio del investigador se piensa válido o bien, cuando otro tipo de muestreo no es factible (Aaker et al., 2001; Kinnear y Taylor, 2000; Malhotra y Birks, 2007).

Por otra parte, desde una perspectiva conjunta, tanto en el estudio con compradores como con vendedores, se trata de estudios transversales, lo que implica la dificultad de extraer conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones causales planteadas en el modelo (Bokko y Stone-Romero, 1998).

Debido a las limitaciones de espacio en los cuestionarios, han quedado sin considerar variables tanto desde la perspectiva de los consumidores como desde la perspectiva de la fuerza de ventas. Sin embargo, el abanico de posibles variables a considerar, como quedó evidenciado en la parte de la revisión teórica, es mucho más amplio.

De la misma forma, con respecto a las variables consideradas, la tesis doctoral está trazada desde una óptica positivista. Se parte de una situación hipotética de responsabilidad de la empresa y cómo esto influye sobre emociones, virtudes, actitudes, comportamientos y resultados positivos de cara a la organización por parte de los distintos grupos de interés estudiados. En el único caso en el que se considera una variable contraria a lo que sería deseable para la organización (el abandono voluntario de la empresa por parte de los vendedores), la hipótesis se plantea en sentido negativo y, por tanto, la RSC tiene un efecto positivo sobre esa variable. Sin embargo, se debe asumir la posibilidad de que situaciones de irresponsabilidad social corporativa puedan tener un efecto diferente e incluso mayor con respecto a variables de valencia negativa.

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las limitaciones recogidas en el apartado anterior suponen también una oportunidad para el desarrollo de nuevos trabajos de investigación. En este sentido, sería conveniente replicar los modelos planteados utilizando una muestra de mayor tamaño. Al mismo tiempo y respecto al estudio de consumidores, sería interesante plantearlo en distintos sectores, contextos culturales diferentes y otros escenarios geográficos. Trabajar con muestras más completas o diferentes de tal forma que esta investigación se replique en sectores y empresas diferentes, que operen en contextos legales, económicos, sociales, culturales y geográficamente desemejantes contribuirá a aumentar la validez externa de estos resultados, con la finalidad, de conocer una realidad diversa donde se pueda concluir que, efectivamente, los efectos de la RSC sobre los diversos grupos de interés son los que se concluyen en esta tesis doctoral y no otros.

También sería importante llevar a cabo estudios de naturaleza longitudinal que contribuyan a probar la causalidad en las relaciones planteadas. Al mismo tiempo, sería deseable contar con tríadas de datos (consumidores, vendedores y supervisores) para obtener una visión integradora y más acorde a las implicaciones que tiene la presencia de RSC en la organización para los diferentes grupos. No cabe duda, de la relevancia de trabajar con una muestra desde una perspectiva tridimensional, por ello, futuros estudios deberían tratar de hacer una recogida de datos simultánea a las tres partes (consumidores, vendedores y supervisores).

Al mismo tiempo, futuras investigaciones deberían considerar la incorporación de nuevas variables a los modelos existentes o proponer nuevos modelos con otras variables mediadoras y moderadoras. De acuerdo con esto, en la parte de consumidores, podrían centrarse en la consideración simultánea de variables emocionales y actitudinales como mediadoras. Desde esta perspectiva, resultaría interesante la incorporación a los modelos propuestos de variables como la identificación con la organización, el compromiso o la satisfacción experimentada con la empresa por parte del consumidor. Aunque los resultados obtenidos han demostrado la importancia de las variables consideradas (fundamentalmente emociones), sería necesario conocer y comprender en mayor profundidad si existen otros procesos subyacentes no considerados en estos modelos propuestos que refuercen la relación entre las percepciones de RSC de los consumidores y sus intenciones de permanecer fieles a la organización. Del mismo modo, la inclusión de



nuevas y más variables moderadoras que permitan conocer cuándo se da esa relación, permitiría enriquecer considerablemente los modelos propuestos. En este último caso, podemos subrayar la relevancia de considerar nuevas virtudes de tipo moral por su conexión con los principios y valores de la responsabilidad social, por ejemplo, la justicia o la benevolencia de los individuos; pero también, la inclusión de otro tipo de variables moderadoras como la identificación con la organización, puesto que ese podría ser el verdadero proceso subyacente que explicara la relación.

La inclusión de nuevas variables en los modelos propuestos de fuerza de ventas también generaría nuevos conocimientos sobre la influencia de las prácticas de RSC sobre este colectivo. Por ejemplo, resultaría revelador analizar el papel de la confianza en la organización, en la relación entre la percepción de RSC por parte de los vendedores y otros resultados actitudinales y comportamentales. Asimismo, la inclusión de nuevas variables emocionales o relacionadas con las virtudes individuales aportaría nuevas evidencias a un campo de investigación emergente que gana una importancia progresiva.

En definitiva, las líneas de trabajo futuras pasan por seguir profundizando en el conocimiento de las implicaciones de las prácticas de RSC sobre los distintos grupos de interés, y concretamente, en el ámbito de ventas; tratando de llenar vacíos, abrir nuevos interrogantes y darles respuesta. De esta forma, poco a poco, las empresas tendrán las herramientas necesarias para hacer una buena gestión de las prácticas socialmente responsables integradas en su estrategia empresarial y, obtener de ello, el máximo rendimiento posible.







## **BIBLIOGRAFÍA**



- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J., Garbinsky, E. N., y Vohs, K. (2012). Cultivating Admiration in Brands: Warmth, Competence, and Landing in the "Golden Quadrant." *Journal of Consumer Psychology*, 22, 191-194.
- Aaker, J., Vohs, K. D., y Mogilner, C. (2010). Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: firm stereotypes matter. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 224-237.
- Abbott, W. F., y Monsen, R. J. (1979). on the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Abratt, R., y Penman, N. (2002). Understanding factors affecting salespeople's perceptions of ethical behavior in South Africa. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 269-280.
- Abratt, R., y Sacks, D. (1988). The marketing challenge: Towards being profitable and socially responsible. *Journal of Business Ethics*, 7(7), 497-507.
- Ackerman, R., y Bauer, R. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299).
- Adams, J. S., y Stacy, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adegbola, E. A. (2014). Corporate Social Responsibility as a Marketing Strategy for Enhanced Performance in the Nigerian Banking Industry: A Granger Causality Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 141-149.
- Agarwal, S., Yadav, Y. S., y Acharya, A. (2015). Impact of CSR-Driven Internal Employee Motivation on Cordiality of Employee Relations. En S. Chatterjee, N. P. Singh, D. P. Goyal, y Narain (Eds.), *Managing in Recovering Markets* (pp. 315-325). Springer India.
- Agnihotri, R., y Krush, M. T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 164-174.
- Agnihotri, R., Rapp, A., Kothandaraman, P., y Singh, R. K. (2012). An Emotion-Based Model of Salesperson Ethical Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 243-257.
- Aguilera, R., y Rupp, D. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. En *Maintaining, expanding, and contracting the organization*. *APA Handbooks in Psychology* (pp. 855-879).
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., y Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90, 574-585.
- Ahearne, M., Boichuk, J. P., Chapman, C. J., y Steenburgh, T. J. (2013). *Earnings Management Practices in Sales and Strategic Accounts Survey Report*. SSRN Electronic Journal.
- Ahearne, M., Jelinek, R., y Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616.
- Ahmad, I. (2014). Impact of CSR Perception on Dimensions of Job Performance with Mediating Effect of Overall Justice Perception. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 94-108.

- Alafi, K., y Alsufy, F. (2012). Corporate social responsibility associated with customer satisfaction and financial performance a case study with Housing Banks in Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 102-115.
- Albu, O., y Wehmeier, S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117-133.
- Algoe, S. B., y Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: the “other-praising” emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105-127.
- Alhabeeb, M. J. (2007). On consumer trust and product loyalty. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 609-612.
- Ali, I., Rehman, K., y Ali, S. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(2), 2796-2801.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almunawar, M. N., y Low, K. C. P. (2013). Trust and CSR. En S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, y A. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2570-2575). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., y Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189.
- Alvarado, H. A. (2007). Marketing y responsabilidad social empresarial: un mapa de investigación. *Teoría Y Praxis*, 4, 113-148.
- Alvarado, H. A., y Schlesinger, D. M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el Modelo De Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Alvarado-Herrera, A., Bigné, E., Aldas-Manzano, J., y Currás-Pérez, R. (2015). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243-262.
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amaeshi, K. M., y Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 3-18.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- American Marketing Association. AM>. Recuperado 02/12, 2015 de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Amorós de la Vega, D. (2014). Responsabilidad social corporativa como instrumento de marketing: una explicación axiomática-deductiva a través de la ley de la entropía (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, R. E. (1996). Personal Selling and Sales Management in the New Millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17-32.

- Anderson, E., Fornell, C., y Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., y Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 401-409.
- Andreasen, A. R. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 108-114.
- Andresen, M., Domsch, M. E., y Cascorbi, A. H. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714-734.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., y Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189-213.
- Ankli, R. E., y Palliam, R. (2013). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7-10.
- Arber, A., y Gallagher, A. (2009). Generosity and the moral imagination in the practice of teamwork. *Nursing Ethics*, 16(6), 775-785.
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., y Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. *Quality & Quantity*, 50(1), 129-149.
- Armstrong, A. E. (2006). Towards a strong virtue ethics for nursing practice. *Nursing Philosophy*, 7(3), 110-124.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., y Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Arnaud, A., y Schminke, M. (2012). The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model. *Organization Science*, 23(6), 1767-1780.
- Arnett, D., Laverie, D., y McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arvanitis, A., y Hantzi, A. (2016). Equity Theory Ratios as Causal Schemas. *Frontiers in Psychology*, 7, 1257-1270.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., y Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. *AECA*. Recuperado 25/11 de 2014 de <http://acca.es/>
- Asree, S., Zain, M., y Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., y Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Avanzi, L., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., y van Dick, R. (2015). Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy. *Work y Stress*, 29(1), 1-10.
- Avlonitis, G. J., y Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045-1048.
- Aycan, Z., Kanungo, R., y Mendonca, M. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.

- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639-662.
- Babin, B. J., Boles, J. S., y Robin, D. P. (2000). Representing the Perceived Ethical Work Climate among Marketing Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Babin, B. J., Griffin, M., y Boles, J. S. (2004). Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment. *Journal of Business Research*, 57(10), 1155-1163.
- Bachmann, R., y Inkpen, A. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., y Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-548.
- Bai, X., y Chang, J. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 505-530.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., y Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Bakker, F. De. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- Baldauf, A., y Cravens, D. W. (1999). Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 63-72.
- Băleanu, T. E., Chelcea, L., y Stancu, A. (2011). The Social Responsibility of the Top 100 Romanian Companies. An Analysis of Corporate Websites. *Amfiteatru Economic*, 13(29), 235-248.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J., y Mukherjee, A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bande, B., Varela, J. A., y Fernández-Ferrín, P. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., y Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153.
- Bande, B., Varela, J. A., y Fernández-Ferrín, P. (2007). Gestión de impresiones, rendimiento y justicia percibida por el personal de ventas. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(1), 53-74.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In *Handbook of socialization theory and research* (pp. 213-262).
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. (E. Cliffs, Ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. (E. Cliffs, Ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., y Nemkova, E. (2016). Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 59, 120-130.



- Barcelos, E. (2015). Relationship Between an Organization Evaluated as Being Socially Responsible and the Satisfaction, Trust and Loyalty of its Clients. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(7), 429-438.
- Barnea, A., y Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71-86.
- Barnett, C., y Land, D. (2007). Geographies of generosity: Beyond the “moral turn.” *Geoforum*, 38(6), 1065-1075.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., y Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barnett, T., y Schubert, E. (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., y Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 248-262.
- Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., y Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bartikowski, B., Walsh, G., y Beatty, S. E. (2011). Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, 64(9), 966-972.
- Bashar, A. (2014). *The impact of perceived CSR initiatives on consumer's buying behaviour: An empirical study*. Working paper.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bauer, J. J. (2014). Selection Errors of Random Route Samples. *Sociological Methods y Research*, 43(3), 519-544.
- Bauman, C. W., y Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Becchetti, L., Giallonardo, L., y Tessitore, E. (2005). The game of social responsibility: A product differentiation approach. *Journal of Economic Literature*, 13, 1-31.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., y Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Beckmann, S. (2006). Consumers' perceptions of and responses to CSR: So little is known so far. *Strategic CSR Communication*, 163-183.
- Becton, J., Giles, W. F., y Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs. *Employee Relations*, 30(5), 494-514.
- Begley, A. M. (2008). Truth-telling, honesty and compassion: A virtue-based exploration of a dilemma in practice. *International Journal of Nursing Practice*, 14(5), 336-341.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., y Thompson, L. F. (2009). Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Bénabou, R., y Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Benkler, Y., y Nissenbaum, H. (2006). Commons-based Peer Production and Virtue. *Journal of Political Philosophy*, 14(4), 394-419.

- Bennett, R., y Gabriel, H. (2001). Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- Berens, G., Riel, C.B.M. van, y Bruggen, G.H. van. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69, 35-48.
- Berens, G., Riel, C. Van, y Rekom, J. Van. (2007). The CSR-quality trade-off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? *Journal of Business Ethics*, 74(3), 233-252.
- Bergami, M., y Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Berger, I. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132-157.
- Bettencourt, L. A., y Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67, 76-88.
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bhattacharya, C., Korschun, D., y Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Bhattacharya, C., Sen, S., y Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-34.
- Bhide, A., y Stevenson, H. H. (1990). Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay. *Harvard Business Review*, September-October, 121-129.
- Bigné, J. E., Alvarado, A., Aldás, J., y Currás, R. (2011). Effects of Consumer Perception of Corporate Social Responsibility on Service Satisfaction and Perceived Value. *European Journal of Management and Business Economics*, 20(4), 139-159.
- Bigné, J. E., y Andreu Simó, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21(4), 84-120.
- Bigné, J. E., y Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*. Universia.
- Bigné, J.E., Chumpitaz, R., Andreu, L., y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 1(5), 14-27.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Blodgett, J. G., Lu, L.-C., Rose, G. M., y Vitell, S. J. (2001). Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 190-202.
- Bobko, P., y Stone-Romero, E. F. (1998). Meta-analysis may be another useful tool, but it is not a panacea. En *Research in personnel and human resources management* (pp. 359-397). US: Elsevier Science/JAI Press, viii.
- Bochner, S. (1994). Cross-Cultural Differences in the Self Concept: A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism Distinction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 273-283.
- Boezeman, E. J., y Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172.
- Boichuk, J., Bolander, W., Hall, Z., Ahearne, M., Zahn, W., y Nieves, M. (2014). Learned helplessness among newly hired salespeople and the influence of leadership. *Journal of Marketing*, 78(1), 95-111.
- Bolander, W., Zahn, W., Loe, T. W., y Clark, M. (2015). Managing New Salespeople's Ethical Behaviors during Repetitive Failures: When Trying to Help Actually Hurts. *Journal of Business Ethics*, 1-14.

- Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., y Weeks, W. A. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 131-140.
- Bolino, M. C., Harvey, J., y Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 126-139.
- Bolino, M., Hsiung, H.-H., Harvey, J., y LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., y Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Bolton, L. E., y Mattila, A. S. (2015). How Does Corporate Social Responsibility Affect Consumer Response to Service Failure in Buyer-Seller Relationships? *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.
- Bommer, W., Dierdorff, E., y Rubin, R. (2007). Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee Performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481-1494.
- Boroş, S., Curşeu, P. L., y Miclea, M. (2011). Integrative Tests of a Multidimensional Model of Organizational Identification. *Social Psychology*, 42(2), 111-123.
- Boulstridge, E., y Carrigan, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- Bourdeau, B., Graf, R., y Turcotte, M.-F. (2013). Influence of corporate social responsibility as perceived by salespeople on their ethical behaviour, attitudes and their turnover intentions. *Journal of Business y Economics Research*, 11(8), 353-366.
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13.
- Bowen, R. H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. Harper y Row. New York.
- Boxall, P., Hutchison, A., y Wassenaar, B. (2014). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737-1752.
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Polychroniou, P., y Kostopoulos, K. (2014). Mentoring receipt and personality: Evidence for non-linear relationships. *Journal of Business Research*, 67(2), 171-181.
- Brammer, S., He, H., y Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Branco, M. C., y Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brashear, T. G., Manolis, C., y Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.
- Briggs, E., Jaramillo, F., y Weeks, W. A. (2013). The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and their Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 421-436.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., y Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Brinkmann, J. (2004). Looking at consumer behavior in a moral perspective. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 129-141.

- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. En J. W. B. W.J. Lonner (Ed.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills: Sage.
- Brown, M., y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M., Treviño, L., y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, S. P., Cron, W. L., y Slocum, J. W. (1997). Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39-50.
- Brown, S. P., y Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Brown, S. P., y Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Brown, S., y Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Brown, T. J., y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Buil, I., Martínez, E., y Montaner, T. (2012). La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 15, 84-93.
- Buttner, E. H., y Lowe, K. B. (2017). Addressing Internal Stakeholders' Concerns: The Interactive Effect of Perceived Pay Equity and Diversity Climate on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621-633.
- Cabral, L. (2012). Living up to expectations: Corporate reputation and sustainable competitive advantage. Working paper. New York University.
- Camerer, C., y Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(1), 115-126.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 25-35.
- Cameron, K., y Freeman. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture* (No. 544).
- Cameron, Bright, D., y Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cardador, M. T. (2006). Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through a Focus on Affiliation Dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 174-184.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A., y Freund, A. (2002). The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.
- Carmeli, A., Gilat, G., y Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Carmeli, A., y Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Carr, D. (2014). The Human and Educational Significance of Honesty as an Epistemic and Moral Virtue. *Educational Theory*, 64(1), 1-14.
- Carrell, M. R., y Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202-210.



- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). Corporate social performance measurement: A comment on methods for evaluating an elusive construct. En Post, L. E. (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Emerald.
- Carter, S. M. (2006). The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Caruana, R., y Crane, A. (2008). Constructing consumer responsibility: Exploring the role of corporate communications. *Organization Studies*, 29, 1495-1519.
- Castleberry, S. B., y Shepherd, C. D. (1993). Effective Interpersonal Listening and Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 35-49.
- Cegarra-Navarro, J., y Martínez-Martínez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 499-511.
- Celma, D., Martínez-García, E., y Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: an analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.
- Cha, J., Chang, Y. K., y Kim, T.-Y. (2014). Person-Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 57-69.
- Cha, M.-K., Yi, Y., y Bagozzi, R. P. (2015). Effects of Customer Participation in Corporate Social Responsibility (CSR) Programs on the CSR-Brand Fit and Brand Loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 235-249.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., y Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 55-70.
- Chang, C., y Dubinsky, A. (2005). Organizational justice in the sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Chang, Y.-M., Chen, H.-Y., Wang, L. F. S., y Wu, S.-J. (2014). Corporate Social Responsibility and International Competition: A Welfare Analysis. *Review of International Economics*, 22(3), 625-638.
- Charkham, J. P. (1995). *Keeping good company: A study of corporate governance in five countries*. Oxford University Press.
- Chaudhary, A., Ahmad, M., Nayak, S., Kujur, S. S., Bhagat, V., Vandana, P., y Rao, P. H. (2015). In the Effect of CSR on Internal Employee Motivation. *Vishwakarma Business Review*, 5(1), 19-30.
- Chaudhuri, A., y Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chee Tahir, A., y Darton, R. C. (2010). The Process Analysis Method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. *Journal of Cleaner Production*, 18(16-17), 1598-1607.
- Cheit, E. (1964). Why managers cultivate social responsibility. *California Management Review*, 7(1), 3-22.
- Chen, M.-F., y Mau, L.-H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), 59-74.
- Chen, Y.-R. R., y Hung-Baesecke, F. C.-J. (2014). Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210-220.

- Cheng, M., Green, W., y Ko, J. (2015). The impact of strategic relevance and assurance of sustainability indicators on investors' decisions. *Auditing: A Journal of Practice y Theory*, 34(1), 131-162.
- Chernev, A., y Blair, S. (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Chi, C. G., y Gursay, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., y Trevino, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Cho, Y.-N., Rutherford, B. N., Friend, S. B., Hamwi, G. A., y Park, J. (2017). The Role of Emotions on Frontline Employee Turnover Intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(1), 57-68.
- Choi, B., y La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27, 223-233.
- Choi, S., Ullah, S., y Kwak, W. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353-365.
- Choi, Y., y Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364.
- Chonko, L. B. (1986). Organizational Commitment in the Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(3), 19-28.
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., y Roberts, J. A. (2003). Organizational and individual learning in the sales force: an agenda for sales research. *Journal of Business Research*, 56(12), 935-946.
- Christofi, M., Leonidou, E., y Vrontis, D. (2015). Cause-related marketing, product innovation and extraordinary sustainable leadership: the root towards sustainability. *Global Business and Economics Review*, 17(1), 93-111.
- Chun, R. (2005a). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Chun, R. (2005b). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- Churchill, Jr, G., y Ford, N. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., y Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.
- Coelho, F., y Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438.
- Coelho, P. R. P., McClure, J. E., y Spry, J. A. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Journal of Business*, 18(1), 15-24.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, D. H., y Miller, G. (2015). What Virtue Argumentation Theory Misses: The Case of Compathetic Argumentation. *Topoi*, 35(2), 451-460.
- Cohen, J. B., Pham, M. T., y Andrade, E. B. (2008). The Nature and Role of Affect in Consumer Behavior. En *Handbook of Consumer Psychology* (pp. 297-348). Erlbaum.

- Collier, J., y Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., y Ng, (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., y Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Comisión Europea*. Recuperado 11/25, 2014 de [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es)
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado 11/25, 2014 de <http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-2001.pdf>
- Compromiso RSE. Recuperado 07/14, 2016 de <http://www.compromisorse.com/>
- Connelly, S., Helton-Fauth, W., y Mumford, M. D. (2004). A managerial in-basket study of the impact of trait emotions on ethical choice. *Journal of Business Ethics*, 51(3), 245-267.
- Craft, J. L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259.
- Cramer, J. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 583-592.
- Cramer, J., Jonker, J., y van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- Cretu, A. E., y Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Creyer, E. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Crifo, P., y Forget, V. D. (2015). The economics of corporate social responsibility: a firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112-130.
- Crilly, D., Schneider, S., y Zollo, M. (2011). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175-190.
- Cronin, J., Brady, M., y Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., y Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W., y Vassey, M. J. (2001). Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 199-206.
- Crossman, J., y Doshi, V. (2015). When Not Knowing is a Virtue: A Business Ethics Perspective. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 1-8.
- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization Studies*, 27, 1533-1551.



- Crowther, D., y Duarte-Atoche, T. (2014). Responsabilidad social y discapacidad intelectual. *Revista Internacional de Sociología*, 72(1), 71-91.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., y Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631-648.
- Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2813), 45-58.
- Cugueró-Escofet, N., y Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., y López Pereira, J. M. (2013). Organizational culture: developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Currás, R. (2007). Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor. Universidad de Valencia.
- Currás, R., Bigné, E., y Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547-564.
- Curtis, M. (2015). Discussion of "Ethical Climate, Social Responsibility and Earnings Management". *Journal of Business Ethics*, 126(1), 61-63.
- D'Aprile, G., y Mannarini, T. (2012). Corporate social responsibility: a psychosocial multidimensional construct. *Journal of Global Responsibility*, 3(1), 48-65.
- D'Aprile, G., y Talò, C. (2015). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 241-269.
- Darmon, R. Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: a Sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), 211-232.
- Darrat, M., Amyx, D., y Bennett, R. (2010). An Investigation into the Effects of Work-Family Conflict and Job Satisfaction on Salesperson Deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 239-251.
- Darwin, C., Ekman, P., y Prodger, P. (1998). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. Oxford University Press, USA.
- Das, S., Dixon, R., y Michael, A. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: A Longitudinal Study of Listed Banking Companies in Bangladesh. *World Review of Business Research*, 5(1), 130-154.
- David, P., Bloom, M., y Hillman, A. J. (2007). Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 91-100.
- Davies, I., Ryals, L., y Holt, S. (2010). Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1049-1062.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., y Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K., y Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.

- Dawson, J. F., y Richter, A. W. (2006). Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of a Slope Difference Test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917-926.
- de Bruin, B. (2013). Epistemic Virtues in Business. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 583-595.
- De Cremer, D., y Hiel, A. V. (2006). Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 231-249.
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- de Klerk, J. J. (2017). Nobody is as Blind as Those Who Cannot Bear to See: Psychoanalytic Perspectives on the Management of Emotions and Moral Blindness. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 745-761.
- de la Fuente, J. M., y de Quevedo, E. (2003). The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries. *Corporate Reputation Review*, 5(4), 280-301.
- De Pelsmacker, P., Driesen, L., y Rayp, G. (2005). Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 363-385.
- De Roeck, K., y Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., y Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 91-112.
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Delcourt, C., Gremler, D. D., van Riel, A. C. R., y van Birgelen, M. J. H. (2015). Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure. *Journal of Service Research*, 19(1), 72-87.
- Den Hartog, D. N., y De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Deng, L., y Hu, Y. (2010). An investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational culture. En *2010 Second International Conference on Communication Systems, Networks and Applications* (Vol. 2, pp. 329-332). IEEE.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., y Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- DeVellis, R. F. (1994). Scale Development: Theory and Applications. *Journal of Educational Measurement*, 31(1), 79-82.
- Devoldre, I., Davis, M., Verhofstadt, L., y Buysse, A. (2010). Empathy and social support provision in couples: social support and the need to study the underlying processes. *Journal of Psychology*, 144(3), 259-84.
- Dhanesh, G. S. (2012). The view from within: internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58.

- Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., y Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doney, P. M., y Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dowell, D., Morrison, M., y Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130.
- Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker* (New York). HarperCollins Publishers.
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71-87.
- Drydyk, J. (2012). A Capability Approach to Justice as a Virtue. *Ethical Theory and Moral Practice*, 15(1), 23-38.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2015). Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335.
- Duane Hansen, S., Dunford, B. B., Alge, B. J., y Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: a multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.
- Dubinsky. (1980). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 81(Fall/Winter), 26-33.
- Dubinsky, A., y Howell, R. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50(4), 192-207.
- Dutton, J., Dukerich, J., y Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dwyer, S., Mesak, H., y Hsu, M. (2005). An exploratory examination of the influence of national culture on cross-national product diffusion. *Journal of International Marketing*, 13(2), 1-27.
- Eakuru, N., y Mat, N. (2008). The application of structural equation modeling (SEM) in determining the antecedents of customer loyalty in banks in South Thailand. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 129-139.
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S., y Johnson, R. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- Eells, R., y Walton, C. (1969). Conceptual foundations of business.

- Edwards, M. R., y Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188.
- Edwards, M. R., y Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eilbirt, H., y Parket, I. (1973). The practice of business: The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
- Eisenbeiss, S. A., y van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182-195.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., y Igalens, J. (2015). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*.
- Elçi, M., y Alpan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Ltd. Oxford.: Capstone Publishing.
- Ellemers, N. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(23), 371-389.
- Ellemers, N., y Kingma, L. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-127.
- Ellen, P. S. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 147-157.
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., y Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76, 393-406.
- Ellen, P.S., Webb, D.J., y Mohr, L.A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 147-157.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Emmons, R. A., y McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- Endacott, R. (2004). Consumers and CRM: a national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 21(3), 183-189.
- Enright, W. G., y Miyamoto, R. T. (2008). Building a cathedral for your soul: generosity as a virtue and a practice. *Otolaryngol Head Neck Surgery*, 138(5), 552-556.
- Erevelles, S., y Fukawa, N. (2013). The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 7-24.
- Eriksen, A. (2015). What is professional integrity? *Etikk I Praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 9(2), 3-17.
- Erkutlu, H., y Chafra, J. (2015). The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 3-11.



- Ernst, H., Hoyer, W. D., y Rübsaamen, C. (2010). Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
- Errol, E. J., y Bruce, E. W. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Esteban, A., Molina, A., y Alarcón del Amo, M. del C. (2014). *Investigación de mercados*. ESIC.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., y Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 89-106.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M., y Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-638.
- Fairhurst, G. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341-350.
- Farooq, M., Farooq, O., y Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927.
- Farooq, O., Rupp, D., y Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Fatma, M., y Rahman, Z. (2015). Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda. *Management Research Review*, 38(2), 195-216.
- Fatma, M., Rahman, Z., y Khan, I. (2015). The role of CSR as a determinant of consumer responses in financial sector. *DECISION*, 42(4), 393-401.
- Fatma, M., Rahman, Z., y Khan, I. (2016). Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 39-48.
- Ferrell, Johnston, M. W., y Ferrell, L. (2007). A framework for personal selling and sales management ethical decision making. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 291-299.
- Ferrero, I., y Sison, A. J. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980-2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Fine, L. M. (2007). Selling and sales management. *Business Horizons*, 50(3), 185-191.
- Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Flaherty, K. E., y Pappas, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson—Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Flatters, P., y Willmott, M. (2009). Understanding the post-recession consumer. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 106-112.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., y Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., y Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5-13.
- Fombrun, C., y Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Foote, M., y Ruona, W. (2008). Institutionalizing ethics: A synthesis of frameworks and the implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 7(3), 292-308.
- Forehand, M. R., y Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 349-356.
- Forética. *Liderazgo responsable*. Recuperado 07/14, 2016 de <http://www.foretica.org/>
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., y Mithas, S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3-14.
- Fournier, C., Tanner, J. F., Chonko, L. B., y Manolis, C. (2010). The Moderating Role of Ethical Climate on Salesperson Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(1), 7-22.
- Framer, R. N., y Hogue, W. D. (1985). *Corporate social responsibility*. Free Press.
- Franke, G., y Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. *Business Society*, 33(2), 150-164.
- Fredrickson, B. L., y Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective* (Englewood). NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. E., y Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom University of Chicago Press. *Chicago (Capitalisme et Liberté, Paris, Robert Laffont*.
- Friedman, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Ediciones Rialp.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., y Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(S2), 265-278.
- Fry, L. W., Vitucci, S., y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fu, F. Q. (2015). Motivate to Improve Salesforce Performance: The Sales Training Perspective. *Performance Improvement*, 54(4), 31-35.
- Fu, H., Ye, B. H., y Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40(July), 62-70.
- Gabriel, Y., y Lang, T. (1995). The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and Its Fragmentation. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 2(4), 739-741.

- Galbreath, J., y Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), 211-229.
- Gallardo-Vázquez, D., y Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22.
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455.
- Gallus, J., y Frey, B. S. (2016). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37, 1699-1716.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesh, J., Arnold, M., y Reynolds, K. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- García de Salmones, M. (2007). The Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool: Influence on Consumer Behaviour in Service Sector. En *Congreso Marketing Trends, enero, París*. 2007.
- García de los Salmones, M., Crespo, A. H., y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- García de los Salmones, M., Perez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2009). The social role of financial companies as a determinant of consumer behaviour. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 467-485.
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Gaski, J. F. (1985). Dangerous territory: The societal marketing concept revisited. *Business Horizons*, 28(4), 42-47.
- Gaudine, A., y Thorne, L. (2001). Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175-187.
- Gerpott, T. J., Rams, W., y Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249-269.
- Getz, I. (2009). Liberting Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.
- Ghapanchi, A. H., y Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Ghobadian, A., Money, K., y Hillenbrand, C. (2015). Corporate Responsibility Research: Past--Present--Future. *Group & Organization Management*, 40(3), 271-294.
- Ghobadian, A., y O'Regan, N. (2006). The impact of ownership on small firm behaviour and performance. *International Small Business Journal*, 24(6), 555-586.
- Gilbert, J. (2003). A matter of trust. *Sales and marketing management-New York-*, 155(3), 30-35.
- Girard, D. (2007). Humanizing ethical decision-making: The contribution of emotions. En *ASAC* (p. 19).
- Giuliani, A. C., Monteiro, T. A., Zambon, M. S., Betanho, C., y Faria, L. H. L. (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial el caso del supermercado pño de açúcar, de brasil. *Invenio*, 15(29), 11-27.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., y Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.



- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-13.
- Glavas, A., Kelley, K., Agle, B. R., Mitchell, R. K., Sonnenfeld, J. A., Aguilera, R. V., & Wood, D. J. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Glomb, T. M., Bhawe, D. P., Miner, A. G., & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64(1), 191-223.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798.
- Godfrey, P., & Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Goetz, T., Frenzel, A. C., Stoeger, H., & Hall, N. C. (2010). Antecedents of everyday positive emotions: An experience sampling analysis. *Motivation and Emotion*, 34(1), 49-62.
- Goldman, B., & Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "fairness" are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313-318.
- Golob, U., Lah, M., & Jančič, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 83-96.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115-132.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand." *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Gracia, E., Bakker, A. B., & Grau, R. M. (2011). Positive Emotions: The Connection between Customer Quality Evaluations and Loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 458-465.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2008). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues. *Journal of Business Research*, 66(10), 1814-1821.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.

- Greening, D. W., y Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Greenley, G., y Hooley, G. (2004). Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163-182.
- Grewal, D., y Sharma, A. (1991). The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Interactive Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 13-23.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Grover, S. L. (2005). The truth, the whole truth, and nothing but the truth: The causes and management of workplace lying. *Academy of Management Executive*, 19(2), 148-157.
- Groves, K. S. (2013). Examining Leader-Follower Congruence of Social Responsibility Values in Transformational Leadership. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21(3), 227-243.
- Groves, K. S., y LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Groza, M., Locander, D., y Howlett, C. (2016). Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge. *Journal of Business Research*, 69(10), 4158-4193.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., y Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
- Gürhan-Canli, Z., y Batra, R. (2004). When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Research*, 41, 197-205.
- Hacker-Wright, J. (2007). Moral Status in Virtue Ethics. *Philosophy*, 82(3), 449-473.
- Haidt, J. (2003). The moral emotions. En R. J. Davidson, K. R. Scherer, y H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 852-870). Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., y Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: a global perspective* (Upper Sadd). NJ: Pearson.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., y Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Hallowell, R. (2013). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., y Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7, 788-799.
- Hammervoll, T. (2012). Managing interaction for learning and value creation in exchange relationships. *Journal of Business Research*, 65(2), 128-136.
- Han, H., y Jeong, C. (2013). Multi-dimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation: Emotion scale improvement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 59-70.
- Han, S., Lerner, J. S., y Keltner, D. (2007). Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework. *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 158-168.
- Han, S., Kim, Y., y Kim, E.-K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1008-1019.
- Handelman, J. M., y Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63, 33-48.

- Handleman, J., y Bello, R. (2004). Community oriented corporate social responsibility: consumer evaluation of community attachment. *Advances in Consumer Research*, 31, 314-315.
- Hansen, J. D., y Riggle, R. J. (2009). Ethical Salesperson Behavior in Sales Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 151-166.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., y Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hardy, S. A. (2006). Identity, Reasoning, and Emotion: An Empirical Comparison of Three Sources of Moral Motivation. *Motivation and Emotion*, 30(3), 205-213.
- Hasan, Z., y Ali, N. (2015). The Impact of Green Marketing Strategy on the Firm's Performance in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 463-470.
- Hatch, C. D., y Stephen, S.-A. (2015). Gender effects on perceptions of individual and corporate social responsibility. *Journal of Applied Business and Economics*, 17, 63-71.
- Hauff, S., y Richter, N. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction-an empirical analysis using different cultural. *Cross Cultural Management*, 22(1), 68-89.
- Hawes, J. M., Rich, A. K., y Widmier, S. M. (2004). Assessing the Development of the Sales Profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 27-37.
- Hay, R., Gray, E., y Gates, J. (1976). *Business & Society: Cases and Text*. South Western Publishing Company.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*.
- Haynie, J. J., Mossholder, K. W., y Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910.
- He, H., y Li, Y. (2011). CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673-688.
- Helm, S., Garnefeld, I., y Tolsdorf, J. (2009). Perceived corporate reputation and consumer satisfaction - An experimental exploration of causal relationships. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 69-74.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.
- Hemingway, C. A., y MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Henriques, I., y Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Henry, D. (2015). Generosity of Spirit. *Christian Reflection*, 11-18.
- Herrbach, O., y Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Herrbach, O., Mignonac, K., y Gatignon, A.-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407.
- Hertel, G., y Fiedler, K. (1994). Affective and cognitive influences in social dilemma game. *European Journal of Social Psychology*, 24(1), 131-145.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., y Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., y Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.

- Hill, S. E., DelPriore, D. J., y Vaughan, P. W. (2011). The cognitive consequences of envy: Attention, memory, and self-regulatory depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 653-666.
- Hirst, G., van Dick, R., y van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.
- Hobbs, J. E., y Goddard, E. (2015). Consumers and trust. *Food Policy*, 52, 71-74.
- Hoeffler, S., y Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., y Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE.
- Hofstede, G., y Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homburg, C., y Stock, R. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology and Marketing*, 22(5), 393-420.
- Homburg, C., Wieseke, J., y Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- Hong, S. Y., y Rim, H. (2010). The influence of customer use of corporate websites: Corporate social responsibility, trust, and word-of-mouth communication. *Public Relations Review*, 36(4), 389-391.
- Hoogh, A. De, y Hartog, D. Den. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust - the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- House, R., Hanges, P., y Javidan, M. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (V. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, Ed.) *Beverly Hills: Sage Publications*. Sage Publications.
- Hsu, K.-T. (2011). The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., y Gong, Y. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Hughes, D. E., y Ahearne, M. (2010). Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81-96.
- Hui, C., Lee, C., y Wang, H. (2015). Organizational Inducements and Employee Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Collectivism. *Human Resource Management*, 54(3), 439-456.
- Hur, W.-M., Kim, H., y Woo, J. (2014). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., y Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Immordino-Yang, M. H., y Sylvan, L. (2010). Admiration for virtue: Neuroscientific perspectives on a motivating emotion. *Contemporary Educational Psychology*, 35(2), 110-115.



- Ingram, T. N., LaForge, R. W., y Schepker, H. C. (2007). Salesperson ethical decision making: The impact of sales leadership and sales management control strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 301-315.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, P. M. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.
- Ingram, LaForge, R. W., y Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Muller, B., y Valta, K. (2015). On the Role of Brand Stereotypes in Shaping Consumer Response toward Brands: An Empirical Examination of Direct and Mediating Effects of Warmth and Competence. *Psychology & Marketing*, 32(8), 808-820.
- Iverson, R. D., McLeod, C. S., y Erwin, P. J. (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36-44.
- Jaakson, K., Reino, A., y Mj tsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? *Baltic Journal of Management*, 7(2), 202-216.
- Jaakson, K., Vadi, M., y Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5(1), 6-18.
- Jackson, S., y Schuler, R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jafri, M. H., Dem, C., y Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 54-66.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Janssen, O., y Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jaramillo, F., Bande, B., y Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.
- Jaramillo, F., y Grisaffe, D. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., y Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 302-310.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., y Locander, W. B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), 24-36.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., y Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., y Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jensen, M. C. (2014). Integrity: Without it Nothing Works. *Rotman Magazine: The Magazine of the Rotman School of Management*, 16-20.

- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., y Naude, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships-Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297-313.
- Jiménez, M. C. C., y Piñero, M. S. (2014). Las emociones y la resistencia al cambio de las actitudes. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, 18(1), 17-31.
- John, S., y ASM's, I. (2013). A Study of Green Marketing and Corporate Social Responsibility in Context to Indian Companies. *ASMs International e-Journal of Ongoing Research in Management y IT*, 1-10.
- Johnson, D., y Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., y Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
- Johnston, M., y Parasuraman, A. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.
- Johnston, M. W., y Marshall, G. W. (2013). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (11th editi). Routledge.
- Joireman, J., Smith, D., Liu, R. L., y Arthurs, J. (2015). It's All Good: Corporate Social Responsibility Reduces Negative and Promotes Positive Responses to Service Failures Among Value-Aligned Customers. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(1), 32-49
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Jones, D. A., Willness, C. R., y Madey, S. (2014). Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Jones, E. E., y Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 219-266.
- Jones, R. A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22, 59-67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Joyner, B. E., y Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kacmar, M. K., y Tucker, R. (2014). The Moderating Effect of Supervisor's Behavioral Integrity on the Relationship between Regulatory Focus and Impression Management. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 87-98.
- Kandampully, J., Zhang, T. (Christina), y Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379-414.
- Kärnä, J., Hansen, E., y Juslin, H. (2003). Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.
- Karnani, A. (2010). The case against corporate social responsibility. *Wall Street Journal*, 23, 1-5.
- Katzenbach, J., y Santamaria, J. (1999). Firing up the front line. *Harvard Business Review*, 77, 107-119.

- Keeble, J. J., Topiol, S., y Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 149-158.
- Keh, H. T., y Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kervyn, N., Fiske, S. T., y Malone, C. (2012). Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 166-176.
- Ketola, T. (2008). A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 419-435.
- Khamah, A. H. (2015). Investigating Effect of Corporate Social Responsibility on Consumer Buying Behaviour. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1-20.
- Khodakarami, P., y Zakaria, Z. (2015). The Relationship between Innovative Behavior and Sustainable Development. *European Journal of Business and Management*, 7 (23), 160-169.
- Khoo, H., y Tan, K. (2002). Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 196-205.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., y Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78-95.
- Kim, C., y Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *The Poznan University of Economics Review*, 13(2), 5-30.
- Kim, E., y Drumwright, M. (2016). Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior*, 63, 970-979.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., y Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, J., Song, H. J., y Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kim, S.-Y., y Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40(5), 838-840.
- Kim, Hon, A. H., y Crant, J. M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.
- Kinncar, T., y Taylor, J. (2000). Investigación de Mercados (Quinta edición ed.). Mexico, DF: Mc Graw Hill.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Klein, J., y Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Knippenberg, D., y Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Kodish, S. (2006). The paradoxes of leadership: The contribution of Aristotle. *Leadership*, 2(4), 451-468.
- Komiak, S. Y. X., Wang, W., y Benbasat, I. (2005). Trust Building in Virtual Salespersons Versus in Human Salespersons: Similarities and Differences. *E-Service Journal*, 3(3), 49-63.



- Kopp, R. (1996). *Ethical Issues in Personal Selling and Sales Force Management*. (N. S. and J. Quelch, Ed.). New York: The McGraw-Hill.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., y Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78, 20-37.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 46-54.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., y Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.
- Kotler, P., y Roberto, E. (1989). Social marketing. Strategies for changing public behavior.
- Kotler, P., y Solis, E. R. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (Vol. 1). Prentice Hall.
- Kramer, M. R., y Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Kramer, R., y Tyler, T. (1995). Trust in organizations: Frontiers of theory and research.
- Kraus, F., Ahearne, M., Lam, S. K., y Wieseke, J. (2012). Toward a contingency framework of interpersonal influence in organizational identification diffusion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 162-178.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., y Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality y Religion*, 12(1), 17-37.
- Kristensen, K. (1999). Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 10(4-5), 602-614.
- Kumar, A. K. (2015). Faculty’s Self-Leadership and Organizational Identification in Promoting Universities as Learning Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 35-41.
- Kumar, N., Scheer, L., y Steenkamp, J. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kunze, F., Boehm, S. A., y Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-A cross organizational study. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (2), 264-290.
- Kupfer, J. (1998). Generosity of Spirit. *Journal of Value Inquiry*, 32(3), 357-368.
- Küster, I., y Román, S. (2006). *Venta personal y Dirección de ventas: La fidelización del cliente*. Thomson.
- Kutt, M., y Rungi, M. (2014). In search of measuring organizational culture: ICT peculiarities. En *2014 International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 1438-1442).
- Kwon, H. H., Han, J.-W., Koh, E., y Han, S. (2010). Female Dancers’ Organizational Commitment. *Asian Women*, 26(3), 51-71.
- Lafferty, B. A., y Edmondson, D. R. (2014). A note on the role of cause type in cause-related marketing. *Journal of Business Research*, 67(7), 1455-1460.
- Lagace, R. R. (2013). An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., y Pai, D.-C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., y Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, N. M., Graham, S. M., y Fincham, F. D. (2009). A Prototype Analysis of Gratitude: Varieties of Gratitude Experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(9), 1193-1207.

- Lange, D., Lee, P. M., y Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lange, D., y Washburn, N. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326.
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., y Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277.
- Latham, G. P., y Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lau, V., y Wong, Y. (2009). Direct and Multiplicative Effects of Ethical Dispositions and Ethical Climates on Personal Justice Norms: A Virtue Ethics Perspective. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 279-294.
- Laros, F. J. M., y Steenkamp, J.-B. E. M. (2005). Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. *Journal of Business Research*, 58(10), 1437-1445.
- Lavidge, R.C. y Steiner, G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, 25, 59-62.
- Lazer, W. (1969). Marketing's changing social relationships. *The Journal of Marketing*, 3-9.
- Lee, S., y Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 635-637.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., y Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, E. M., Park, S.-Y., y Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, Y.-K., Kim, Y., Lee, K. H., y Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lee, Y., y Chang, H. (2008). A canonical correlation study of relations between external recognition and administration approach of innovation ability in organizations. *The Business Review*, 10, 206-211.
- Lemmink, J., Schuijff, A., y Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lev, B., Petrovits, C., y Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31, 182-200.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social-Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lewin, A. Y., y Stephens, C. U. (1994). CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model. *Organization Studies*, 15(2), 183-212.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., y Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Lievens, F., Van Hove, G., y Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), 45-59.
- Lilly, J. (2015). The Impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter? *Current Psychology*, 34(1), 26-49.
- Limbu, Y. , Jayachandran, C., Babin, B., y Peterson, R. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667.
- Lin-Hi, N., y Blumberg, I. (2016). The Link Between (Not) Practicing CSR and Corporate Reputation: Psychological Foundations and Managerial Implications. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., y Chiu, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., y Chiu, C.-K. (2012). Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 83-93.
- Lin, C., Chen, S., Chiu, C., y Lee, W. (2011). Understanding purchase intention during product-harm crises: Moderating effects of perceived corporate ability and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471.
- Liu, J., Siu, O., y Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Lock, I., y Seele, P. (2016). CSR Governance & Departmental Organization: A Typology of Best Practices. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(1), 211-230.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349).
- Locke, E., McClelland, K., y Knight, D. (1996). Self-esteem and work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 1-32.
- Lockett, A., Moon, J., y Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Lombardo, R. (2011). *the role of corporate social responsibility in consumer behaviour: an unresolved paradox* (No. 15).
- Lombart, C., y Louis, D. (2012). Consumer satisfaction and loyalty: Two main consequences of retailer personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(6), 644-652.
- Long, C., y Azami, A. (2016). An Analysis on the Relationship between Work Family Conflict and Turnover Intention: A Case Study in a Manufacturing Company in Malaysia. *International Business Management*, 10(3), 176-182.
- Longenecker, O. C., Ragland, B. C., y Mallin, L. (2014). Developing high performance sales managers: key practices for accelerating growth. *Development and Learning in Organizations*, 28(2), 10-13.
- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 198-213.
- Luo, X., y Homburg, C. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.

- Maak, T., y Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., y Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Maak, T., Pless, N. M., y Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Macaulay, M., y Arjoon, S. (2013). An Aristotelian-Thomistic Approach to Professional Ethics. *Journal of Markets y Morality*, 16(2), 507-527.
- Machleit, K., y Mantel, S. (2001). Emotional response and shopping satisfaction: Moderating effects of shopper attributions. *Journal of Business Research*, 54(2), 97-106.
- MacLagan, P. (1999). Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 43-49.
- MacInnis, D. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136-154.
- Mael, F., y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mahon, J. (2002). Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- Mahoney, L. S., y Thorne, L. (2005). Corporate social responsibility and long-term compensation: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.
- Maignan, I., y Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I., y Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., y Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., y Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39, 956-977.
- Maignan, I., y Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O., y Hult, G. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Mak, B. L., y Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information y Management*, 38(5), 265-276.
- Maertz Jr, C. P., y Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Malhotra, N. K., y Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Malhotra, M. K., Singhal, C., Shang, G., y Ployhart, R. E. (2014). A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research. *Journal of Operations Management*, 32(4), 127-137.
- Manasakis, C., Mitrokostas, E., y Petrakis, E. (2015). *Strategic Corporate Social Responsibility by Multinational Enterprises* (No. 1501).



- Mandhachitara, R., y Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 122-133.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
- Manetti, G., y Toccafondi, S. (2012). The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 363-377.
- Mantrala, M. K., Albers, S., Caldieraro, F., Jensen, O., Joseph, K., Krafft, M., J Lodish, L. (2010). Sales force modeling: State of the field and research agenda. *Marketing Letters*, 21(3), 255-272.
- Maon, F., Lindgreen, A., y Swaen, V. (2008). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71-89.
- Margolis, J., Elfenbein, H., y Walsh, J. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Academy of Management*, 1-27.
- Margolis, J., y Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marín, L., Cuestas, P. J., y Román, S. (2016). Determinants of Consumer Attributions of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 247-260.
- Marin, L., y Ruiz, S. (2007). "I need you too!" - Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.
- Marin, L., Ruiz, S., y Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Mariño, J. M. (2016). *La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector hotelero: propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing*. Universidad de Extremadura.
- Markwick, N., y Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Marom, I. (2006). Toward a unified theory of the CSP-CFP link. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191-200.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Lassk, F. G., y Shepherd, C. D. (2012). Linking Performance Outcomes to Salesperson Organizational Citizenship Behavior in an Industrial Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 491-501.
- Martin, K. D., y Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Martinaityte, I., y Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Martínez, I., y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 13(44), 59-77.
- Martínez, P., Rodríguez, I., y P(2012). Creating Brand Equity through Corporate Social Responsibility: Evidence from the tourism sector. En *11th International Marketing Trends Conference*.
- Martínez, P., Rodríguez del Bosque, I., y Pérez, A. (2013). RSC y lealtad del consumidor: El efecto mediador de la identificación del consumidor con la empresa. En *XXV Congreso Nacional de Marketing*.
- Martínez, P., y Rodríguez del Bosque, I. (2014). Sustainability Dimensions: A Source to Enhance Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239-253.
- Martínez, P., y Rodríguez del Bosque, I. (2015). Effect of socially responsible initiatives on consumer behaviour: application of an integrative model. En *International Marketing Trends Conference 2015* (p. 19).
- Martínez, y Rodríguez del Bosque, I. del. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.

- Martínez, P., y Rodríguez del Bosque, I. (2012). Spanish Consumer's Perception of Corporate Social Responsibility. *International Journal in Management and Economics*, 1(4), 115-121.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., y Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
- Mathews, B., y Shepherd, J. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369-375.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matute-Vallejo, J., Bravo, R., y Pina, J. M. (2011). The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: evidence from the financial sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317-331.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., y Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayer, D. M., y Aquino, K. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., y Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., y Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic: A review, critique and prescription for the empirical research on ethical climate. En D. Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 181-213). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., y Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- Mayer, R. C., y Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mazanec, J., Crotts, J., Gursoy, D., y Lu, L. (2015). Homogeneity versus heterogeneity of cultural values: An item-response theoretical approach applying Hofstede's cultural dimensions in a single nation. *Tourism Management*, 48, 299-304.
- McCann, C., y Higgins, E. (2015). *Motivation and affect in interpersonal relations: The role of personal orientations and discrepancies. Communication, Social Cognition, and Affect*. Psychology Press.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Princeton: VanNostrand.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., y Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249-266.
- McCullough, M. E., Kimeldorf, M. B., y Cohen, A. D. (2008). An Adaptation for Altruism? The Social Causes, Social Effects, and Social Evolution of Gratitude. *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), 281-285.
- McDonald, L. M., y Rundle-Thiele, S. (2013). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- McShane, L., y Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.



- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2010). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- McWilliams, A., Siegel, D., y Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meierhans, D., Rietmann, B., y Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67(3), 131-141.
- Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.
- Melewar, T. C., y Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Melo, T., y Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31
- Melton, H. L., y Hartline, M. D. (2010). Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- Menguc, B. A., y Barker, T. (2015). Critical Examination of Salesforce Commitment and Job Involvement as Contributors to Organizational Performance. En H. E. Spotts (Ed.), *Creating and Delivering Value in Marketing* (pp. 227-227). Cham: Springer International Publishing.
- Menon, A., y Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *The Journal of Marketing*, 51-67.
- MERCO. *Monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado de 07/14, 2016 de <http://www.merco.info/es/>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J., y Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Miao, C. F., Evans, K. R., y Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Mills, M. J., Fleck, C. R., y Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.
- Minbaeva, D. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703-713.
- Minkov, M., y Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Mintz, S. (1995). Virtue ethics and accounting education. *Issues in Accounting Education*, 10(2), 247-267.

- Mintz, S. (1996). Aristotelian virtue and business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 827-838.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54, 93-117.
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mithas, S., Krishnan, M., y Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Mittal, R. K., Sinha, N., y Singh, A. (2008). An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. *Management Decision*, 46(9), 1437-1443.
- Mohr, L., y Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39, 121-147.
- Mohr, L., Webb, D., y Harris, K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Moncrief, W. C., y Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Moneva, Rivera-Lirio, J. M., y Muñoz-Torres, M. J. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management y Data Systems*, 107(1), 84-102.
- Mooij, M. De, y Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- Moore, G. (2015). Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics: European Review*, 24, 99-114.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., y Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moosmayer, D. C. (2012). Negativity bias in consumer price response to ethical information. *Business Ethics*, 21(2), 198-208.
- Moran, S., y Schweitzer, M. E. (2008). When Better Is Worse: Envy and the Use of Deception. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(1), 3-29.
- Morgan, R., y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., y Siegel, D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Morsing, M., y Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 83-99.
- Morsing, M., y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., y Nielsen, K. (2008). The "Catch 22" of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.
- Mostovicz, I., Kakabadse, N., y Kakabadse, A. (2009). CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 448-460.

- Mudrack, P. E. (2003). The Untapped Relevance of Moral Development Theory in the Study of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 42(3), 225-236.
- Mulki, J., y Jaramillo, F. (2011). Ethical reputation and value received: customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29(5), 358-372.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., y Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., y Locander, W. B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Muller, A., y Kolk, A. (2010). Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-26.
- Murillo, D., y Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Murphy, P. E. (1999). Character and Virtue Ethics in International Marketing: An Agenda for Managers, Researchers and Educators. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 107-124.
- Murphy, W. H. (2004). In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force. *Journal of Business Research*, 57(11), 1265-1275.
- Murray, K., y Montanari, J. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Musbah, A., Cowton, C. J., y Tyfa, D. (2016). The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants' Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 335-358.
- Nan, X., y Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 63-74.
- Naudé, P., y Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-361.
- Netemeyer, R., y Boles, J. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., y Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Newman, A., Nielsen, I., y Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., y Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Nguyen, N., y Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Niu, C., Wang, A., y Cheng, B. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39.
- Nordheim, E., y Barrasso, G. (2007). Sustainable development indicators of the European aluminium industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(3), 275-279.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th Editio). Los Angeles: Sage.

- Novicevic, M. M., Zikic, J., Martin, J., H. Humphreys, J., y Roberts, F. (2013). Responsible executive leadership. *Journal of Management History*, 19(4), 474-491.
- O'Reilly, C. A., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oakley, J. (1996). Varieties of virtue ethics. *Ratio*, 9(2), 128-152.
- Obeidi, A., Hipel, K. W., y Kilgour, D. M. (2005). The Role of Emotions in Envisioning Outcomes in Conflict Analysis. *Group Decision and Negotiation*, 14(6), 481-500.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B., y Murphy, P. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839-1851.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B., Murphy, P., y Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado 11/25, 2014 de <http://observatoriorsc.org/>
- Ogbonna, E., y Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Opoku, A., Ahmed, V., y Cruickshank, H. (2015). Leadership, culture and sustainable built environment. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(2), 1-5.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M., Siegel, D., y Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.
- Ou, W., Shih, C., y Chen, C. (2015). Effects of ethical sales behaviour on satisfaction, trust, commitment, retention and words-of-mouth. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 673-686.
- Ou, W., Shih, C., Chen, C., y Tseng, C. (2012). Effects of ethical sales behaviour, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. *Service Industries Journal*, 32(5), 773-787.
- Oyserman, D., Coon, H. M., y Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., y Tang, T. L.-P. (2015). Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 365-382.
- Ozdora, E., Ferguson, M. A., y Atakan, S. (2016). *Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective*. *Public Relations Review* 42(1), 79-81.
- Paine, L., Deshpande, R., Margolis, J. D., y Bettcher, K. E. (2005). Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards? *Harvard Business Review*, 83(12), 122-133.
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., y Nichols, C. M. (2015). Virtuous leadership: exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297-310.



- Palanski, M. E., Kahai, S.S., y Yammarino, F. J. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216.
- Palanski, M. E., y Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 259-269.
- Palanski, M. E., y Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Palanski, M. E., y Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Palanski, M. E., y Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Palihawadana, D., Oghazi, P., y Liu, Y. (2016). Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(11), 4964-4969.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., y Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Pan, Y., Sheng, S., y Xie, F. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150-158.
- Panapanaan, V., y Linnanen, L. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Parboteeah, K., Chen, H., Lin, Y.-T., Chen, I., Lee, A., y Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.
- Parekh, B. (1974). *Jeremy Bentham, Ten Critical Essays* (No. 5). Psychology Press.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., y Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter “greenwashing”: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15-28.
- Park, J., Lee, H., y Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers’ perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302.
- Parker, S. K., Williams, H. M., y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., y de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parrott, W. G., y Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906-920.
- Paunescu, C. (2014). Current trends in social innovation research: social capital, corporate social responsibility, impact measurement. *Management y Marketing*, 9(2), 105-118.
- Peattie, K. (1995). Environmental marketing management: Meeting the green challenge. Financial Times Management.
- Pellegrino, E. D. (1995). Toward a Virtue-Based Normative Ethics for the Health Professions. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 5(3), 253-277.
- Peloza, J., y Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Pérez, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders: Gaps in the literature and future lines of r. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 11-29.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, (2014). How customers construct corporate social responsibility images: Testing the moderating role of demographic characteristics. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(2), 127-141.

- Pérez, A., García de los Salmones, M., y López, C. (2015). Corporate Reputation in The Spanish Context: An Interaction Between Reporting to Stakeholders and Industry. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 733-746.
- Pérez, A., García de los Salmones, M., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 218-238.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2012). The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145-166.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265-286.
- Pérez, R. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: the role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Perrini, F., Castaldo, S., Misani, N., y Tencati, A. (2010). The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 512-526.
- Perry, P. (2012). Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 141-160.
- Peterson, C., y Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Petrenko, O.V., Aime, F., Ridge, J., y Hill, A. (2015). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Piedade, L. D. A., y Thomas, A. (2006). The case for corporate responsibility: an exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 65-74.
- Piercy, N. F. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., y Lane, N. (2003). sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of manager gender differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 221-237.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., y Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7-22.
- Piercy, N. F., y Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 9(4), 335-360.
- Pilling, B. K., y Eroglu, S. (1994). An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 45-58.
- Pivato, S., Misani, N., y Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.
- Pizzolante, I. (2009). *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Ediciones de las Ciencias Sociales*. España.
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.
- Pless, N. M., y Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3-13.



- Pless, N. M., Maak, T., y Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning y Education*, 10(2), 237-260.
- Plouffe, C. R., y Barclay, D. W. (2007). Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 528-539.
- Plouffe, C. R., Williams, B. C., y Wachner, T. (2008). Navigating Difficult Waters: Publishing Trends and Scholarship in Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 79-92.
- Plouffe, C., Sridharan, S., y Barclay, D. (2010). Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 538-550.
- Podnar, K., y Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 326-340.
- Podnar, K., y Golob, U. (2015). The twin foci of organisational identification and their relevance for commitment: a study of marketing communications industry. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 214-227.
- Podnar, K., y Jancic, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: An empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., y Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 87-119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polonsky, M., y Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.
- Polonsky, M., y Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Polonsky, M., y Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing: Complementarities and conflicts. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361-1389.
- Pomering, A., y Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Pomirleanu, N., y Mariadoss, J. (2014). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33-50.
- Porter, L.W., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2007). Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 85(4), 133-136.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R., (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.

- Postmes, T., Tanis, M., y de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Powell, T. C., Lovullo, D., y Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Prasad, A., y Holzinger, I. (2013). Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR. *Journal of Business Research*, 66(10), 1915-1921.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In I. Sage Publications (Ed.), *Disentangling Collective Identity.* "En Identity Issues in Groups: Research in Managing Groups and Teams (pp. 161-208).
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Punitha, S., y Mohd, R. R. (2013). Corporate Social Responsibility: Adoption of Green Marketing by Hotel Industry. *Canadian Center of Science and Education*, 9(17), 79-93.
- Quazi, A., y O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Quinn, R. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.
- Rai, S. (2014). Corporate social responsibility to social responsibility to social responsibility and image building: a study of ntpc, DADRI. *ASPIRARE*, 1, 22-27.
- Rainall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Raithel, S., y Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36(6), 945-956.
- Ramamoorthy, N., y Flood, P.C. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: a test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- Rapp, A., Ogilvie, J., y Bachrach, D. G. (2015). Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders. *Business Horizons*, 58(3), 261-274.
- Ratajczak, P., y Szutowski, D. (2015). *The relation between CSR and innovation. Model approach. Poznan University of Economics.*
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Rawwas, M. Y. A., Arjoon, S., y Sidani, Y. (2013). An Introduction of Epistemology to Business Ethics: A Study of Marketing Middle-Managers. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 525-539.
- Reed, A., Aquino, K., y Levy, E. (2007). Moral identity and judgments of charitable behaviors. *Journal of Marketing*, 71(1), 178-193.
- Rees, W., y Rodionova, T. (2015). The influence of family ownership on corporate social responsibility: an international analysis of publicly listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 184-202.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., y Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation-The Drivers of Business Growth? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541.
- Rey-García, M. (2013). Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI. *Información Comercial Española, ICE Revista de economía*, 872, 7-18.
- Reynolds, P. D. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23(3), 333-345.

- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737-748.
- Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rigopoulou, I., Theodosiou, M., Katsikea, E., y Perdakis, N. (2012). Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers. *Journal of Business Research*, 65(5), 626-633.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rindova, V. P. (1997). Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188-194.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., y Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Roberts, P. W., y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Roberts, R. C. (2010). Justice as an Emotion Disposition. *Emotion Review*, 2(1), 36-43.
- Robertson, J. L., y Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Robin, D., y Reidenbach, R. (1987). Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. *The Journal of Marketing*, 44-58.
- Robson, A. (2015). Constancy and integrity: (un)measurable virtues? *Business Ethics: A European Review*, 24, 115-129.
- Rodrigo, P., y Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Rodríguez Herrera, R., Román Nicolás, S., y Pascual del Riquelme, M. I. (2012). ¿Reaccionamos todos de la misma forma ante un vendedor poco ético? Influencia de las características psicográficas del consumidor sobre su intención de compra en el contexto de venta minorista. *Harvard Deusto Business Research*, 1(1), 63-79.
- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 461-472.
- Román, S. (2005). Conceptualization, implementation, benefits and limitations of relationships selling. *Esic Market*, 453-475.
- Román, S., y Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473-495.
- Romani, S., Grappi, S., y Bagozzi, R. P. (2013). Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and Altruistic Values. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 193-206.
- Rosen, R. H. (1991). *Healthy company*. Los Angeles: Jeremy P.Tarcher Publishers.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., y Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., y Paul, K. (1998). The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.

- Ruiz-Palomino, P., y Bañón-Gomis, A. (2016). The negative impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, In Press.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., y Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: the mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188.
- Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., y Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., y Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Rupp, S. R., Jones, K. S., y Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
- Rupp, S., Wright, P., Aryee, S., y Luo, Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: finally the three shall merge. *Management and Organization Review*, 11(1), 15-24.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., y Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260.
- Russell, D. W., y Russell, C. A. (2010). Here or there? Consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: Egocentric tendencies and their moderators. *Marketing Letters*, 21, 65-81.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sacidi, S. P., Sofian, S., Sacidi, P., Sacidi, S. P., y Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Sagie, A., Birati, A., y Tziner, A. (2002). Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and an Empirical Illustration. *Applied Psychology*, 51(1), 67-89.
- Salazar, J., Husted, B. W., y Biehl, M. (2012). Thoughts on the Evaluation of Corporate Social Performance Through Projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175-186.
- Sallee, A., y Flaherty, K. (2003). Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 299-310.
- Samaraweera, M., y Gelb, B. D. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23-32.
- Savadori, L., y Graffeo, M. (2010). Rebuilding consumer trust in the context of a food crisis. *Trust in risk management. Uncertainty and scepticism in the public mind*, 178-190.
- Schaubroeck, J., y Hannah, S. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco: CA.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture: A Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense*. Wiley.



- Scheinbaum, A. C., y Lacey, R. (2015). Event social responsibility: A note to improve outcomes for sponsors and events. *Journal of Business Research*, 68(9), 1982-1986.
- Scherer, A. G., y Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695-729.
- Schiffman, L. G., y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Schindler, I., Pacch, J., y Löwenbrück, F. (2015). Linking admiration and adoration to self-expansion: Different ways to enhance one's potential. *Cognition and Emotion*, 29(2), 292-310.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29-49.
- Schminke, M., Ambrose, M., y Neubaum, D. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schneider, B., y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schnietz, K. E., y Epstein, M. J. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 327-345.
- Schoder, D., y Haenlein, M. (2004). The relative importance of different trust constructs for sellers in the online world. *Electronic Markets*, 14(1), 48-57.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., y Jones, E. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing Letters*, 27(2), 351-360.
- Schwartz, M. S., y Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schwepker, C. H. (2005). Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.
- Schwepker, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person-organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292-313.
- Schwepker, C. H., y Good, D. J. (2011). Moral Judgment and its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 609-625.
- Schwepker, C., y Schultz, R. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93-107.
- Schwepker Jr., C. H. (2013). Improving Sales Performance through Commitment to Superior Customer Value: The Role of Psychological Ethical Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 389-402.
- Scott, B., Colquitt, J., Paddock, E., y Judge, T. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.

- Segon, M., y Booth, C. (2015). Virtue: The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 789-802.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., y Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158-166.
- Sen, S., Du, S., y Bhattacharya, C. B. (2016). Corporate social responsibility: a consumer psychology perspective. *Current Opinion in Psychology*, 10, 70-75.
- Serenko, A., y Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(4), 390-399.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shafer, W. E. (2013). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60.
- Shalley, C., Gilson, L., y Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215.
- Shanahan, K. J., y Hyman, M. R. (2003). The development of a virtue ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 42(2), 197-208.
- Sheel, R. C., y Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373-1392.
- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. Bath, England: Sir Isaac Pitman y Sons.
- Shen, J., y Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J., y Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Sheth, J. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Shin, I., Hur, W., y Kang, S. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, 8(5), 493-505.
- Shin, K.-Y. (2014). Corporate Social Responsibility. En *Corporate Social Responsibility Reporting in China* (pp. 1-21). Springer Berlin Heidelberg.
- Shin, y Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shockley-Zalabak, P. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Siguaw, J., Brown, G., y Widing, R. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Simmons, C. J., y Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70, 154-169.



- Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T., Friedman, R., y Liu, L. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.
- Simons, T., y Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Sims, H. (1977). *The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. Leadership: The cutting edge.*
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63-73.
- Singhapakdi, A., Lee, D.-J., Sirgy, M. J., y Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60-66.
- Singhapakdi, A., y Vitell, S. J., (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 284-294.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., y Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131-1140.
- Sison, A. (2009). From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89, 235-246.
- Skarlicki, D. P., y Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (MIS)treatment: a justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Skarmas, D., y Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831-1838.
- Skudienė, V., y Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
- Slack, R., Corlett, S., y Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Slote, M. (2016). The Many Faces of Empathy. *Philosophia*, 1-13.
- Smajdor, A., Stöckl, A., y Salter, C. (2011). The limits of empathy: problems in medical education and practice. *Journal of Medical Ethics*, 37(6), 380-383.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., y Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, C. A., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, T. (2003). The Metaphysical Case for Honesty. *Journal of Value Inquiry*, 37(4), 517-531.
- Smith, V., y Langford, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management y Organization*, 15(1), 97-109.
- Snider, J., Hill, R. P., y Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
- Solomon, R. C. (2001). Justice as a virtue. En J. P. Sterba (Ed.), *Social and Political Philosophy: Contemporary Perspectives* (pp. 169-186).
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, *Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga*, 36-65.

- Sparr, J. L., y Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., y Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., y Murphy, P. E. (2011). Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55.
- Staudt, S., Shao, C. Y., Dubinsky, A. J., y Wilson, P. H. (2014). Corporate Social Responsibility, Perceived Customer Value and Customer- Based Brand Equity: A Cross-National Comparison. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 10(1), 65-87.
- Steele, C. M. (1988). The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261-302.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., y McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581-593.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., y Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Storr, L. (2004). Leading with integrity: a qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 415-34.
- Storsletten, V. M. L., y Jakobsen, O. D. (2014). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 337-349.
- Story, J., y Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124
- Strand, R. (2011). Exploring the Role of Leadership in Corporate Social Responsibility: A Review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Strutton, D., Pelton, L. E., y Lumpkin, J. R. (2013). The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 1-14.
- Stuart, H. (2002). Employee Identification with the Corporate Identity - Issues and Implications. *International Studies of Management y Organization*, 32(3), 28-44.
- Su, L., Huang, S. (Sam), van der Veen, R., y Chen, X. (2014). Corporate social responsibility, corporate reputation, customer emotions and behavioral intentions: a structural equation modeling analysis. *Journal of China Tourism Research*, 10(4), 511-529.
- Suparjo, S., y Darmanto, S. (2015). Mediating role of jobs satisfaction among organizational commitment, organizational culture and organizational citizenship behavior (OCB): empirical study on Private Higher Education in Central Java, Indonesia. *Journal of Research in Marketing*, 4(1), 289-296.
- Swaen, V. (2003). Consumers' perceptions, evaluations and reactions to CSR activities. In *10th International Conference of the Greening of Industry Network* (pp. 1-24)
- Swaen, V., y Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 23(4), 7-34.
- Swaidan, Z., y Hayes, L. (2005). Hofstede theory and cross-cultural ethics conceptualization, review, and research agenda. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 10-16.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., y Richardson, L. D. (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44(2), 93-107.
- Sweeney, D. (1972). Marketing: management technology or social process? *The Journal of Marketing*, 3-10.

- Sweetman, J., Spears, R., Livingstone, A. G., y Manstead, A. S. R. (2013). Admiration regulates social hierarchy: Antecedents, dispositions, and effects on intergroup behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 534-542.
- Swimberghe, K., y Wooldridge, B. (2014). Drivers of customer relationships in quick-service restaurants the role of corporate social responsibility. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 354-364.
- Székely, F., y Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. England: Oxford.
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47).
- Taras, V., Roney, J., y Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373.
- Thoma, S., y Rest, J. (1999). The relationship between moral decision making and patterns of consolidation and transition in moral judgment development. *Developmental Psychology*, 35(2), 323-334.
- Thompson, J. L. (1998). Competency and measured performance outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 10(5), 219-231
- Tian, Q., Liu, Y., y Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management y Organization*, 21(4), 388-410.
- Tian, Z., Wang, R., y Yang, W. (2011). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197-212.
- Toor, S.-R., y Ofori, G. (2009). Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Toufaily, E., Ricard, L., y Perrien, J. (2013). Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research*, 66(9), 1436-1447.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., y Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chénervet, D., y Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., y Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tuan, N. T., y Shaw, C. (2016). Consideration of Ethics in Systemic Thinking. *Systemic Practice and Action Research*, 29(1), 51-60.
- Tubre, T. C., y Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Turban, D. B., y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204

- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., y Arjoon, S. (2016). Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. *SAGE Open*, 6(1), 1-9.
- Tyler, T. R., y Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- Tyler, T. R., y Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Tzafirir, S. S., y Dolan, S. L. (2004). Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., y Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
- Übuis, Ü., y Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 61(1), 90-99.
- Übuis, Ü., y Alas, R. (2012). The Impact of Corporate Social Responsibility on the Innovation Climate. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(3), 310-318.
- Ullmann, A. A. (1985). data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Valentine, S., y Barnett, T. (2007). Perceived Organizational Ethics and the Ethical Decisions of Sales and Marketing Personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 373-388.
- Valentine, S., y Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Valentine, S., Fleischman, G., y Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 143-163.
- Valentine, S., Fleischman, G., y Godkin, L. (2016). Villains, Victims, and Verisimilitudes: An Exploratory Study of Unethical Corporate Values, Bullying Experiences, Psychopathy, and Selling Professionals' Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., y Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
- Van Beurden, P., y Gössling, T. (2008). The worth of values-a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424.
- van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- van de Ven, N., Zeelenberg, M., y Pieters, R. (2011). Why Envy Outperforms Admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784-795.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., j Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., y van Knippenberg, D. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 155-168.



- van Knippenberg, D., y Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- van Marrewijk, M., y Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107-119.
- Van Norden, B. W. (2016). Principles, Virtues, or Detachment? Some Appreciative Reflections on Karen Stohr's On Manners. *Dao, Dao: a Journal of Comparative Philosophy*, 15(2), 227-239.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., y Deci, E. L. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31.
- Varadarajan, P., y Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *The Journal of Marketing*, 58-74.
- Varela, J.A. (1991). *Los agentes de ventas*. Ariel Economía.
- Veleva, V., y Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), 519-549.
- Verbeke, W., y Bagozzi, R. P. (2000). Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter. *Journal of Marketing*, 64(3), 88-101.
- Verbeke, W., Dietz, B., y Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Verdeyen, V. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 325-331.
- Veríssimo, J. M. C., y Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34-51.
- Victor, B., y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., y Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597.
- Vitell, S. J., King, R. A., y Singh, J. J. (2013). A special emphasis and look at the emotional side of ethical decision-making. *AMS Review*, 3(2), 74-85.
- Vitell, S. J., y Paolillo, J. G. P. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 13(2-3), 185-199.
- Vitell, S. J., Paolillo, J. G. P., y Thomas, J. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63-86.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., y Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*. In press
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., y Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., y Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.

- Vlachos, P. A., Theotokis, A., y Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.
- Vlachos, P. A., Tsimakos, A., Vrechopoulos, A. P., y Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 170-180.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., y Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 15(2), 25-31.
- Waddock, S. (2001). Integrity and mindfulness: Foundations of corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(1), 25-37.
- Wagner, M. (2010). Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594.
- Wagner, T., Lutz, R. J., y Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-91.
- Waldman, D. A. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Waldman, D. A. (2012). Moving forward with the concept of responsible leadership: Three caveats to guide theory and research. *Responsible Leadership*, 98(1), 75-83.
- Waldman, D. A., y Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., y Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R., Adetoun, B., y Wilderom, C. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M., y Drane, D. (2010). Social responsibility and the Olympic Games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680.
- Walsh, G., y Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P., y Beatty, S. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.
- Walumbwa, F., Mayer, D., y Wang, P. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wang, C.-Y. (2010). Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. *Psychology and Marketing*, 27(3), 252-262.



- Wang, G., y Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
- Wang, G., y Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374-2382.
- Wang, G., y Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., y George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Wang, Y. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 425-444.
- Wärnå-Furu, C., Sääksjärvi, M., y Santavirta, N. (2010). Measuring virtues--development of a scale to measure employee virtues and their influence on health. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 24(S1), 38-45.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., y Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489.
- Watson, L., y Spence, M. T. (2007). Causes and consequences of emotions on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 487-511.
- Wayne, S. J., y Liden, R. C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Weeks, W. A., y Nantel, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753-760.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., y Skinner, D. (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462.
- Weigel, R., Hessing, D., y Elffers, H. (1999). Egoism: Concept, measurement and implications for deviance. *Psychology, Crime and Law*.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., y England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Weitz, B. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, B., Sujaan, H., y Sujaan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212.
- Westlund, H., y Adam, F. (2013). Innovation in Socio-Cultural Context. *Regional Studies*, 48(6), 1158-1159.
- Wheeler, D., y Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.

- Wieseke, J., Geigenmuller, A., y Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316-331.
- Williams, M. R., y Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Williams, P. (2014). Emotions and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 40(5), viii-xi.
- Williams, S. L., y Moffitt, M. A. (1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 237-258.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, E. J., y Black, W. C. (Eds.). (2015). Sales Ethics: Are There Gender-Related Differences In the Ranks of Potential Salespeople? En *Proceedings of the 1994 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 20-24). Cham: Springer International Publishing.
- Witt, M.A., y Stahl, G.K. (2015). Foundations of responsible leadership: Asian versus western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623-638.
- Wong, A., Liu, Y., y Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122-131.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, J. A., Boles, J. S., Johnston, W., y Bellenger, D. (2008). Buyers' Trust of the Salesperson: An Item-Level Meta-Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 263-283.
- Wotruba, T. R. (1990). A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(2), 29-42.
- Wray, B., Palmer, A., y Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32-48.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., y Grønhaug, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 333-356.
- Xu, B., Zhao, S., Li, C., y Lin, C. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498.
- Xunta de Galicia (2014). *Observatorio RSE Galicia*. Recuperado 12/15, 2014, de: <https://rse.xunta.gal/index.php/es/observatorio-rse-galicia>
- Yang, H., Stoeber, J., y Wang, Y. (2015). Moral perfectionism and moral values, virtues, and judgments: A preliminary investigation. *Personality and Individual Differences*, 75, 229-233.
- Yoon, Y., Guerhan-Canli, Z., y Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Yu, M.-C., y Lee, M.-H. (2015). Managers' career development recognition in Taiwanese companies. *Asia Pacific Management Review*, 20(1), 11-17.
- Zamanou, S., y Glaser, S. (1994). Moving toward Participation and Involvement Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., y Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.

- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.
- Zhang, A. L., Baxter, R., y Glynn, M. S. (2013). How salespeople facilitate buyers' resource availability to enhance seller outcomes. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1121-1130.
- Zhang, M., Di Fan, D., y Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.
- Zhang, X., y Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y., Guo, Y., y Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.
- Zhou, J., y George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., y Lai, K. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28-40.
- Zhu, Y., Sun, L.-Y., y Leung, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., y Dichl, M. (2012). The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176-190.
- Zohar, D., Huang, Y., Lee, J., y Robertson, M. M. (2015). Testing extrinsic and intrinsic motivation as explanatory variables for the safety climate-safety performance relationship among long-haul truck drivers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 30, 84-96.



**ANEXOS**



## CUESTIONARIO CONSUMIDOR

Buenos días/tardes, mi nombre es ... y soy entrevistador de Instituto Sondaxe. Estamos realizando una encuesta para la Universidad de Santiago de Compostela, que persigue conocer la opinión de los ourensanos sobre la empresa Coren y la imagen que tiene para Ud.

¿Conoce Ud. la empresa Coren? Si ☐ No ☐ (fin de la entrevista)

¿Es Ud. el responsable de la compra en el hogar? Si ☐ No ☐ (fin de la entrevista)

¿Sería tan amable de contestarme a unas breves preguntas? Muchas gracias.

Le voy a hablar de una serie de cuestiones relacionadas con Coren y su papel en Ourense, así como algunas preguntas sobre sus valores y actitudes ante determinados temas. Me gustaría que me indicase en qué medida está Ud. de acuerdo con ellas. La forma de responder es siempre entre 1 y 7: si no estuviese en absoluto de acuerdo la puntuación a otorgar sería 1 y si estuviese totalmente de acuerdo la puntuación sería de 7.

P1. En su opinión, considera que...

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Coren es una empresa respetada (RC1)		
2. Coren es una empresa reconocida (RC2)		
3. Coren es una empresa admirada (RC3)		
4. Coren es una empresa prestigiosa (RC4)		
5. Coren tiene mucha experiencia (CR1)		
6. Coren está especializado en lo que hace (CR2)		
7. Coren trabaja con gran pericia/destreza (CR3)		
8. Coren no tiene mucha experiencia (CR4)		

P2. ¿Está de acuerdo, entre 1 y 7, con las siguientes afirmaciones..?

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Me siento fuertemente identificado con Galicia (ID1)		
2. Me siento comprometido con Galicia (ID2)		
3. Me gusta ser parte de mi comunidad autónoma (ID3)		
4. Para mí el sentimiento de orgullo hacia Galicia es importante (ID4)		

P3. Respecto a su actitud hacia Coren, la imagen que Ud. tiene de esta empresa, ¿está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Siento admiración por Coren (A1)		
2. Tengo respeto hacia Coren (A2)		
3. Siento veneración por Coren (A3)		
4. Coren me asombra (A4)		
5. Coren me inspira (A5)		
6. Me siento comprometido/a con Coren (C1)		
7. No me gusta que la gente hable mal de Coren (C2)		
8. Me siento unido/a a Coren (C3)		
9. Cuando alguien critica a Coren, lo tomo como un insulto personal (ID1)		
10. Me interesa mucho lo que los otros piensan de Coren. (ID2)		
11. Cuando hablo de Coren, normalmente digo nosotros en vez de ellos (ID3)		



12. Los éxitos de Coren son también mis éxitos. (ID4)		
13. Cuando alguien alaba a Coren, lo tomo como un cumplido personal (ID5)		
14. Si en los medios de comunicación se criticara a Coren, me sentiría avergonzado (ID6)		
15. Hablo bien de Coren entre la gente que conozco (BO1)		
16. Saco el tema de Coren positivamente en conversaciones con amigos y conocidos (BO2)		
17. A menudo hablo positivamente de Coren cuando estoy con otras personas (BO3)		

**P4. Respecto a la relación que tiene Coren con la sociedad, ¿entre 1 y 7, está de acuerdo con que Coren intenta realmente...**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Patrocinar programas educativos (RSC1)		
2. Patrocinar programas de salud pública (RSC2)		
3. Mantener un alto compromiso con principios éticos bien definidos (RSC3)		
4. Patrocinar programas culturales (RSC4)		
5. Realizar donaciones económicas a causas sociales (RSC5)		
6. Ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad/vecindario (RSC6)		

**P5. Con relación al medio ambiente, ¿considera que Coren intenta realmente....?**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Patrocinar programas medioambientales (RSC7)		
2. Asignar recursos para ofrecer productos compatibles con el medio ambiente (RSC8)		
3. Llevar a cabo programas para reducir la contaminación (RSC9)		
4. Proteger el medio ambiente (RSC10)		
5. Reciclar sus materiales de desecho adecuadamente (RSC11)		
6. Utilizar sólo los recursos naturales que sean necesarios (RSC12)		

**P6. Y en su relación con la economía, ¿considera que Coren intenta realmente...?**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Maximizar los beneficios para garantizar su continuidad (RSC13)		
2. Construir relaciones sólidas con sus clientes para asegurar un éxito económico a largo plazo (RSC14)		
3. Mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece (RSC15)		
4. Mantener una política de precios competitiva (RSC16)		
5. Mejorar siempre su rendimiento económico (RSC17)		
6. Hacer todo lo posible para ser más productiva (RSC18)		

**P7. Hablando ahora de sus valores y actitudes personales, ¿qué importancia, entre 1 y 7, diría que tienen para Ud. los siguientes valores:**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. La igualdad: la igualdad de oportunidades para todos (AL1)		
2. Un mundo de paz: libre de guerras y conflictos (AL2)		
3. La justicia social: la corrección de la injusticia, el cuidado de los débiles (AL3)		
4. Ayudar: trabajar por el bienestar de otros (AL4)		
5. Cooperación: rendimientos crecientes positivos para la comunidad (AL5)		

**P8. Pensando ahora en los productos de Coren, ¿está de acuerdo, entre 1 y 7, con las siguientes afirmaciones..?**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Los productos ofrecidos por Coren tienen una calidad alta (I1)		
2. Los productos ofrecidos por Coren tienen mejores características que los de los competidores (I2)		
3. Los productos ofrecidos por Coren son normalmente más caros que los de los competidores (I3)		
4. Coren despierta simpatía (I4)		
5. Coren tiene una personalidad propia que la hace diferente de sus competidores (I5)		
6. La compra de productos de Coren dice algo sobre el tipo de persona que es uno (I6)		
7. Puedo imaginarme el tipo de personas que compran productos de Coren (I7)		
8. Los productos de esta empresa me proporcionan una sensación de seguridad (CON1)		
9. Confío en la calidad de los productos de Coren (CON2)		
10. Comprar productos de Coren es garantía de calidad (CON3)		
11. Coren está interesada en sus clientes (CON4)		
12. Coren es sincera en el trato con los clientes (CON5)		
13. Coren es honesta con sus clientes (CON6)		
14. Me siento agradecido a Coren (G1)		
15. Siento gratitud hacia Coren (G2)		
16. Compró productos de Coren basándome en un sentimiento de gratitud por los esfuerzos que realiza (G3)		
17. Compró más a Coren porque se lo debo (G4)		
18. Coren tiene oportunidad de vender más como contraprestación al esfuerzo que realiza (G5)		
19. Los productos de Coren se corresponden exactamente con lo que necesito (SATIS1)		
20. Cuando pienso en los productos de Coren, tengo/me invade una sensación agradable (SATIS2)		
21. En mi opinión, los productos de Coren son casi ideales (SATIS3)		
22. Es una buena idea elegir productos de Coren (SATIS4)		
23. Los productos de Coren son una buena elección (SATIS5)		
24. Voy a seguir comprando productos de Coren en los próximos años (LEA1)		
25. Si tuviese que volver a comprar los productos que he comprado a Coren, escogería esta marca de nuevo (LEA2)		
26. Me considero leal a Coren (LEA3)		
27. Para mí, Coren es claramente la mejor marca del mercado (LEA4)		
28. Recomendaría Coren si alguien pidiese mi consejo (LEA5)		
29. Continuaría con Coren aunque sus precios aumentaran un poco (LEA6)		
30. No dejaría de comprar a Coren aunque otras marcas ofrecieran mejores precios (LEA7)		

**P9. En relación a la compra de productos de alimentación, como huevos, pollo, pavo o jamón... ¿está Ud. de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. La próxima vez, cuando tenga que comprar este producto, compraré la marca Coren (IC1)		
2. Es muy probable que en el futuro compre este tipo producto de la marca Coren (IC2)		
3. Definitivamente voy a comprar un producto de Coren (IC3)		

4. Si pudiese, me gustaría seguir comprando productos de Coren (IRC1)		
5. Tengo la intención de seguir comprando los productos de Coren en el futuro (IRC2)		
6. Es probable que siga comprando los productos de Coren en el futuro (IRC3)		

**P10. Entre 1 y 7, estaría dispuesto/a a....**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. A probar nuevos productos introducidos por Coren (CP1)		
2. A hablar positivamente de Coren a otras personas (CP2)		
3. A darle otra oportunidad a la empresa, si hace algo que no me gusta (CP3)		
4. A proporcionarle información útil a Coren (CP4)		

**P11. Sobre su personalidad y forma de ver la vida, dígame por favor, ¿entre 1 y 7 diría Ud. que las frases que le voy a leer le definen...?**

	Valoración (1 a 7)	Ns/Nc
1. Trato a la gente cortésmente (JI1)		
2. Trato a la gente con dignidad (JI2)		
3. Trato con respeto a los demás (JI3)		
4. Me abstengo de hacer comentarios u observaciones inapropiados (JI4)		
5. Valoro ser tratado con justicia (EI1)		
6. Valoro ser tratado honestamente (EI2)		
7. Cuando veo que se están aprovechando de alguien, siento la necesidad de protegerle (E1)		
8. Cuando veo que alguien está siendo tratado injustamente, a veces, siento lástima por él (E2)		
9. A menudo, siento ternura, preocupación por las personas menos afortunadas que yo (E3)		
10. Yo me describiría como una persona bastante bondadosa (E4)		
11. A veces, siento lástima por las personas cuando tienen problemas (E5)		
12. Las desgracias de otras personas pueden inquietarme mucho (E6)		
13. Me comporto de acuerdo a los valores de los que hablo (INT1)		
14. Cuando prometo algo, se puede tener la certeza de que lo haré (INT2)		

**P12. Ya para finalizar y a efectos de tratar estadísticamente los datos de esta encuesta, ¿me podría decir su edad? \_\_\_\_\_ años (en el último cumpleaños)**

**P13. ¿Y el nivel de estudios finalizados más elevado?**

Sin estudios	1
Estudios primarios o similares	2
Estudios secundarios o asimilados	3
Bachillerato /COU	4
Universitarios medios	5
Universitarios superiores	6
Post grados/ Master /postuniversitarios	7
No contesta (No leer)	8

**P14. En la actualidad Ud. se encuentra.....**

Trabajando por cuenta ajena (empleado, asalariado)	1
Trabajando por cuenta propia (autónomo o empresario)	2
Desempleado	3
Labores de hogar	4
Estudiante	5
Jubilado / Pensionista	6
No contesta	7

**P15. ¿Ha tenido en el pasado, o tiene en la actualidad alguna relación personal o profesional con Coren?**

No  
 Sí, trabajo para Coren  
 Sí, he trabajado para Coren  
 Sí, un familiar o amigo trabaja en Coren  
 Otras relaciones: \_\_\_\_\_  
 No contesta (No leer)

1
2
3
4
5
6

**P16. Para que puedan comprobar que he realizado correctamente mi trabajo, y sólo a esos efectos, ¿me podría dar un número de teléfono donde un supervisor de Sondaxe pueda confirmar que efectivamente le he hecho a Ud. esta entrevista?. Muchas gracias.**

Tfno. : \_\_\_\_\_ Nombre de pila: \_\_\_\_\_ No quiere proporcionarlo ☐

Pues con esto hemos finalizado la entrevista.

Instituto Sondaxe le informa que sus datos pasarán a formar parte de un fichero de datos cuya finalidad será la realización de encuestas. Dichos datos no serán cedidos a terceros ni utilizados para otra finalidad que la indicada y estarán protegidos por el secreto estadístico. Podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición, previa identificación en la dirección:

Avda. de la Prensa 84-85 Arteixo o en el correo electrónico: [lop@sondaxe.es](mailto:lop@sondaxe.es)

Muchas gracias por su colaboración. Buenos días/tardes.



## CUESTIONARIO VENDEDOR



Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Campus de Lugo  
Avda. de Alfonso X O Sabio, s/n. 27002 Lugo

## CUESTIONARIO PARA EL VENDEDOR

Para cada una de las cuestiones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), marcando con una X la puntuación que considere más adecuada.

Para que el cuestionario nos sea útil, es muy importante que conteste a TODAS las cuestiones, procurando no dejar ninguna en blanco.

➤ **Piense en su empresa y responda a las siguientes cuestiones:**

Nuestra empresa...

	Puntuación						
... participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	1	2	3	4	5	6	7
... invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	1	2	3	4	5	6	7
... implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	1	2	3	4	5	6	7
... busca un crecimiento sostenible que tiene en cuenta las generaciones futuras	1	2	3	4	5	6	7
... apoya organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades	1	2	3	4	5	6	7
... colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
... anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias	1	2	3	4	5	6	7
... hace hincapié en la importancia de su responsabilidad en la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
... alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales	1	2	3	4	5	6	7
... respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales	1	2	3	4	5	6	7
... ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
... la satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7
... siempre paga sus impuestos de forma regular y continua	1	2	3	4	5	6	7
... cumple con la normativa legal	1	2	3	4	5	6	7

La dirección de nuestra empresa...

	Puntuación						
... se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
... las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas	1	2	3	4	5	6	7
... apoya a los empleados que desean seguir formándose	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Según su opinión....**

	Puntuación						
... ser socialmente responsable es lo más importante que una empresa puede hacer	1	2	3	4	5	6	7
... la responsabilidad social de una empresa es esencial para su rentabilidad a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
... la eficacia global de una empresa se puede determinar en gran medida por el grado en que es socialmente responsable	1	2	3	4	5	6	7
... la responsabilidad social es fundamental para la supervivencia de una empresa	1	2	3	4	5	6	7
... las empresas tienen una responsabilidad social que va más allá de la obtención de beneficios	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Piense en usted...**

	Puntuación						
... trabajo con otros compañeros en actividades de responsabilidad social corporativa planteadas por la organización	1	2	3	4	5	6	7
... tengo la oportunidad de sugerir nuevas actividades de responsabilidad social corporativa	1	2	3	4	5	6	7

	Puntuación						
... en general, estoy muy satisfecho con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... considero que mi trabajo es emocionante	1	2	3	4	5	6	7
... considero que, en gran medida, el tiempo invertido en la venta es útil	1	2	3	4	5	6	7
... aconsejaría a un amigo trabajar como comercial para esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... recomendaría, en gran medida, esta empresa como un buen lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... estoy muy orgulloso de poder decirle a la gente que trabajo para esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... me siento parte de esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... me complacería saber que mi trabajo ha contribuido al bienestar de la organización	1	2	3	4	5	6	7
... en mi trabajo me gusta sentir que estoy haciendo un poco de esfuerzo no sólo para mí, sino también en beneficio de la organización	1	2	3	4	5	6	7
... incluso si a esta empresa no le fuese bien financieramente, sería reacio a abandonarla	1	2	3	4	5	6	7
... aunque otra empresa me ofreciese más dinero no pensaría en irme de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
... cuando alguien critica mi empresa, lo siento como un insulto personal	1	2	3	4	5	6	7
... estoy muy interesado en lo que otros piensan acerca de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
... cuando hablo de esta empresa, suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos"	1	2	3	4	5	6	7
... los éxitos de esta empresa son mis éxitos	1	2	3	4	5	6	7
... cuando alguien elogia a esta empresa, lo siento como un cumplido personal	1	2	3	4	5	6	7
... si en los medios de comunicación criticasen a esta empresa, sentiría vergüenza	1	2	3	4	5	6	7
... me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... me siento orgulloso de contribuir al éxito de esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... me siento orgulloso de decirle a la gente el nombre de la empresa para la que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... es probable que busque activamente otro trabajo el próximo año	1	2	3	4	5	6	7
... a menudo pienso en cambiar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... probablemente voy a buscar otro trabajo el próximo año	1	2	3	4	5	6	7

Según su percepción...

	Puntuación						
... esta empresa cumple mis expectativas	1	2	3	4	5	6	7
... esta empresa está comprometida con prácticas de gestión adecuadas	1	2	3	4	5	6	7
... esta empresa está comprometida con escuchar a los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... en general, esta empresa es responsable	1	2	3	4	5	6	7
... confío en esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... mi empresa está considerada como una de las mejores de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
... la gente de mi entorno tiene un buen concepto de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7



... ser miembro de mi empresa es sinónimo de prestigio	1	2	3	4	5	6	7
... considero que se respeta esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
... considero que esta empresa es reconocida	1	2	3	4	5	6	7
... considero que esta empresa es admirada	1	2	3	4	5	6	7
... considero que esta empresa es prestigiosa	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, todos los empleados son responsables de sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, lo más importante para los empleados es promover el interés de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, los empleados tienen altos estándares morales en su trato con los demás	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, los empleados han realizado actos no éticos	1	2	3	4	5	6	7
... algunas de las personas con las que trabajo hacen cosas que no son éticas	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, a la hora de comportarse, los empleados buscan principalmente protegerse a sí mismos	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, se anima encarecidamente a los empleados a aumentar las ventas a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, los empleados están obligados a ser agresivos a través de ventas cruzadas	1	2	3	4	5	6	7
... en esta empresa, a veces, se anima a los clientes a comprar algo que realmente puede ser que no necesiten	1	2	3	4	5	6	7

➤ *Piense ahora en su supervisor*

	Puntuación						
... demuestra conocer lo que demandan los distintos grupos de interés (clientes, empleados, comunidad local, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en cuenta las consecuencias de sus decisiones sobre los grupos de interés afectados	1	2	3	4	5	6	7
... hace partícipe a las distintas partes afectadas en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7
... considera las demandas de las distintas partes antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5	6	7
... trata de lograr un consenso entre las partes afectadas	1	2	3	4	5	6	7
... considero que dirige su vida personal de una manera ética	1	2	3	4	5	6	7
... define el éxito no sólo por los resultados, sino también por la forma en que se obtienen	1	2	3	4	5	6	7
... escucha lo que tienen que decir los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... sanciona a los empleados que violen las normas éticas	1	2	3	4	5	6	7
... toma decisiones justas y equilibradas	1	2	3	4	5	6	7
... se puede confiar en él	1	2	3	4	5	6	7
... habla de la ética empresarial o valores con los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... da un ejemplo de cómo hacer las cosas de la manera correcta en términos de ética	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en mente los intereses de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... cuando se toman decisiones, se pregunta "¿qué es lo correcto?"	1	2	3	4	5	6	7
... se preocupa por mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
... mis necesidades y deseos son muy importantes para él	1	2	3	4	5	6	7
... no hará nada a sabiendas para lastimarme	1	2	3	4	5	6	7
... se preocupa realmente por lo que es importante para mí	1	2	3	4	5	6	7
... hará lo que sea por ayudarme	1	2	3	4	5	6	7
... tiene un fuerte sentido de la justicia	1	2	3	4	5	6	7
... nunca tengo que preguntarme si cumplirá su palabra	1	2	3	4	5	6	7
... se esfuerza en ser justo en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6	7
... sus acciones y sus comportamientos son muy consistentes	1	2	3	4	5	6	7
... personalmente, me gustan sus valores	1	2	3	4	5	6	7
... los principios sólidos guían la conducta de mi supervisor directo	1	2	3	4	5	6	7
... cuando es consciente de su valía, se vuelve más generoso	1	2	3	4	5	6	7
... comparte su conocimiento con los demás	1	2	3	4	5	6	7
... se alegra de los logros de sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7
... toma sus decisiones basándose en la información recogida de antemano	1	2	3	4	5	6	7
... toma decisiones coherentes que se basan en estándares fiables	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en cuenta los derechos de los demás en sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en cuenta la existencia de múltiples puntos de vista en sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
... premia el rendimiento de una manera justa	1	2	3	4	5	6	7
... premia según la responsabilidad que cada empleado tiene	1	2	3	4	5	6	7
... siempre demuestra un interés sincero hacia las personas	1	2	3	4	5	6	7

... muestra preocupación por los demás	1	2	3	4	5	6	7
... está siempre dispuesto a ayudar a los demás cuando se encuentran en apuros	1	2	3	4	5	6	7
... trata a los demás de manera educada	1	2	3	4	5	6	7
... trata a los demás con dignidad	1	2	3	4	5	6	7
... trata a los demás con respeto	1	2	3	4	5	6	7
... se abstiene de hacer comentarios u observaciones improcedentes	1	2	3	4	5	6	7

Finalmente, le agradeceríamos nos brinde la siguiente información sobre usted...

Sexo

- ☐ Hombre  
☐ Mujer

Edad

Estado Civil

- ☐ Soltero  
☐ Casado/con pareja  
☐ Divorciado  
☐ Viudo

Nivel de formación

- ☐ Sin estudios  
☐ Estudios primarios  
☐ Estudios secundarios  
☐ Estudios universitarios

Años de experiencia en ventas

Años de antigüedad en la empresa

¿Su empresa le comunica las acciones de RSC que realiza? .....

Muchas Gracias por su colaboración; esto ha sido todo.

## CUESTIONARIO SUPERVISOR



Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Campus de Lugo  
Avda. de Alfonso X O Sabio, s/n. 27002 Lugo

## CUESTIONARIO PARA EL SUPERVISOR

Para cada una de las cuestiones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), marcando con una X la puntuación que considere más adecuada.

Para que el cuestionario nos sea útil, es muy importante que conteste a TODAS las cuestiones, procurando no dejar ninguna en blanco.

➤ **Piense en su empresa y responda a las siguientes cuestiones:**

*Nuestra empresa...*

	Puntuación						
... participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	1	2	3	4	5	6	7
... invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	1	2	3	4	5	6	7
... implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	1	2	3	4	5	6	7
... busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras	1	2	3	4	5	6	7
... apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades	1	2	3	4	5	6	7
... colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
... anima a sus empleados a participar en actividades voluntarias	1	2	3	4	5	6	7
... hace hincapié en la importancia de su responsabilidad en la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
... alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales	1	2	3	4	5	6	7
... respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales	1	2	3	4	5	6	7
... ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
... la satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7
... siempre paga sus impuestos de forma regular y continua	1	2	3	4	5	6	7
... cumple con la normativa legal	1	2	3	4	5	6	7

*La dirección de nuestra empresa...*

	Puntuación						
... se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
... implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
... las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas	1	2	3	4	5	6	7
... apoya a los empleados que desean seguir formándose	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Según su opinión....**

	Puntuación						
... ser socialmente responsable es lo más importante que una empresa puede hacer	1	2	3	4	5	6	7
... la responsabilidad social de una empresa es esencial para su rentabilidad a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
... la eficacia global de una empresa se puede determinar en gran medida por el grado en que es socialmente responsable	1	2	3	4	5	6	7
... la responsabilidad social es fundamental para la supervivencia de una empresa	1	2	3	4	5	6	7
... las empresas tienen una responsabilidad social que va más allá de la obtención de beneficios	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Piense en usted...**

	Puntuación						
... trabajo con otros compañeros en actividades de responsabilidad social corporativa planteadas por la organización	1	2	3	4	5	6	7
... tengo la oportunidad de sugerir nuevas actividades de responsabilidad social corporativa	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Piense en los comerciales cuyo trabajo supervisa.**

Seleccione a uno/a de ellos/as y pensando en esa persona, responda a las siguientes cuestiones:

	Puntuación						
... realiza tareas por encima de las que se le exigen	1	2	3	4	5	6	7
... colabora en proyectos que no son formalmente parte del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... muestra un esfuerzo adicional a la hora de realizar sus tareas	1	2	3	4	5	6	7
... cumple sus obligaciones con entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7
... hace sugerencias sobre nuevas formas de lograr las metas u objetivos	1	2	3	4	5	6	7
... aporta nuevas ideas y prácticas para mejorar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
... busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto	1	2	3	4	5	6	7
... sugiere nuevas formas para mejorar la calidad	1	2	3	4	5	6	7
... es una buena fuente de ideas creativas	1	2	3	4	5	6	7
... no tiene miedo a asumir riesgos	1	2	3	4	5	6	7
... promueve y defiende sus ideas frente a los demás	1	2	3	4	5	6	7
... muestra ingenio en el trabajo cuando se le da la oportunidad	1	2	3	4	5	6	7
... desarrolla planes y programas adecuados para la aplicación de nuevas ideas	1	2	3	4	5	6	7
... a menudo tiene ideas nuevas e innovadoras	1	2	3	4	5	6	7
... propone soluciones creativas a los problemas	1	2	3	4	5	6	7
... a menudo encuentra un nuevo enfoque a los problemas	1	2	3	4	5	6	7
... sugiere nuevas formas de realizar las tareas del trabajo/laborales	1	2	3	4	5	6	7

En relación a los valores de este comercial...

	Puntuación						
... trata a los demás de manera educada	1	2	3	4	5	6	7
... trata a los demás con dignidad	1	2	3	4	5	6	7
... trata a los demás con respeto	1	2	3	4	5	6	7
... se abstiene de hacer comentarios u observaciones improcedentes	1	2	3	4	5	6	7
... cuando es consciente de su valía, se vuelve más generoso	1	2	3	4	5	6	7
... comparte su conocimiento con los demás	1	2	3	4	5	6	7
... se alegra de los logros de sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7
... tiene un fuerte sentido de la justicia	1	2	3	4	5	6	7
... nunca tengo que preguntarme si cumplirá su palabra	1	2	3	4	5	6	7
... se esfuerza por ser justo en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6	7
... muestra coherencia en sus acciones y comportamientos	1	2	3	4	5	6	7
... personalmente, me gustan sus valores	1	2	3	4	5	6	7
... parece que su conducta está guiada por principios sólidos	1	2	3	4	5	6	7

... toma sus decisiones basándose en la información recogida de antemano	1	2	3	4	5	6	7
... toma decisiones coherentes que se basan en estándares fiables	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en cuenta los derechos de los demás en sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
... tiene en cuenta la existencia de múltiples puntos de vista en sus acciones	1	2	3	4	5	6	7

*En su relación con los demás, este comercial...*

	Puntuación						
... siempre demuestra un interés sincero hacia las personas	1	2	3	4	5	6	7
... muestra preocupación por los demás	1	2	3	4	5	6	7
... está siempre dispuesto a ayudar a los demás cuando se encuentran en apuros	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a ayudar a otros empleados que han estado fuera de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a dedicar su tiempo voluntariamente para ayudar a otras personas que tienen problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a ajustar su horario de trabajo para que otros empleados puedan disponer de permisos o tiempo libre	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a mostrar una preocupación genuina y cortés hacia los compañeros, incluso en las situaciones laborales o personales más difíciles	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a renunciar a su tiempo para ayudar a otras personas que tienen problemas, sean o no de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a ayudar a otros con sus tareas	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a compartir sus pertenencias con sus compañeros para ayudarles con su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a realizar funciones que no son necesarias, pero que mejoran la imagen de la organización	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a preocuparse por la evolución de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a defender a la organización cuando otros empleados la critican	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a mostrar orgullo al representar a la organización en público	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a expresar lealtad hacia la organización	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a tomar medidas para proteger a la organización de los posibles problemas	1	2	3	4	5	6	7
... está dispuesto a demostrar preocupación por la imagen de la organización	1	2	3	4	5	6	7

*En relación al rendimiento de este comercial...*

	Puntuación						
... el rendimiento que está obteniendo cumple mis expectativas	1	2	3	4	5	6	7
... en general, realiza su trabajo como me gusta que se haga	1	2	3	4	5	6	7
... en general, cumple con las exigencias y responsabilidades de su puesto eficazmente	1	2	3	4	5	6	7
...mi visión personal sobre este comercial, en cuanto a su eficacia global es: (1=muy negativa, 7=muy positiva)	1	2	3	4	5	6	7
... mi visión personal sobre este comercial, en cuanto a su rendimiento es: (1=muy bajo, 7=muy alto)	1	2	3	4	5	6	7

Finalmente, le agradeceríamos nos brinde la siguiente información sobre usted...

<b>Sexo</b> <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	<b>Edad</b> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	<b>Estado Civil</b> <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado/con pareja <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo	<b>Nivel de formación</b> <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Estudios primarios <input type="checkbox"/> Estudios secundarios <input type="checkbox"/> Estudios universitarios
Años de antigüedad en la empresa <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div>		Años de experiencia como supervisor <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	
¿Cuántos vendedores tiene a su cargo? <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div>			
¿Su empresa le comunica las acciones de RSC que realiza? .....			

Muchas Gracias por su colaboración; esto ha sido todo.







Campus da  
Cidadanía

Esta Tesis Doctoral aporta conocimiento sobre los antecedentes y las consecuencias de la percepción de RSC en el contexto de ventas. La revisión de la literatura se centra, en un primer momento, sobre la naturaleza y conceptualización de la RSC, analizando en un segundo término la relación entre estas prácticas y el marketing, para, finalmente, profundizar en la relación entre la RSC y los vendedores. Sobre la base de esta revisión teórica se proponen 6 modelos conceptuales que se contrastan utilizando la información proporcionada por 2 muestras, una de 252 consumidores y otra de 176 pares de supervisor-vendedor.